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***

**№ 3 (340), 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

**Амброзі Маріан Маріанович** (PhD), доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, **Баранова Вікторія Глібівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Божинова Маріяна** доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д .А. Ценова, Республіка Болгарія, **Валігура Володимир Андрійович** канд. екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Волчек Руслан Миколайович** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гаряга Леся Олегівна** доктор екон. наук, доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, Україна, **Гордєєва Олена Анатоліївна** канд. екон. наук, доцент, Казахський університет технологій та бізнесу ім. К. Кулажанова, Казахстан, **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** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гросу Вероніка** доктор екон. наук, професор, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївна** канд. економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Жаворонок Артур Віталійович** канд. екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Заротіадіс Грігоріс** канд. екон. наук, доцент, Університет Аристотеля в Солоніках, Греція, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Каримов Дієр Мухтарович** канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Квілінський Олексій Станіславович** доктор екон. наук, професор, Лондонська академія науки та бізнесу, Університет «Академія «Вища школа бізнесу», Домброва Гурнича, Республіка Польща, **Кетнерс Карліс** доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Марцінковський Бартош** доктор філософії, доцент, Познанський університет економіки та бізнесу, Республіка Польща, **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, **Міхальчук Камелія-Каталіна** канд. екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Мунтян Міхаела-Кармен** доктор екон. наук, професор, професор Галацького університету «Дунареа де Жос», факультет економіки та ділового адміністрування, Румунія, **Мурсалов Муслім Мурсал огли** канд. екон. наук, доцент, Азербайджанський Державний Економічний Університет (UNEC), Азербайджан, **Нездоймінов Сергій Георгійович** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Несененко Павло Петрович** доктор 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** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Сідак Мікулаш** доктор екон. наук, професор, проректор з науки та досліджень, директор Інституту державного управління Братиславського університету економіки та менеджменту, Словацька Республіка, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тардаскіна Тетяна Миколаївна** канд. екон. наук, доцент, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Україна**, Тульвінсчі Міхаела** канд. екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Чоботару Маріус-Сорін** канд. екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Чукурна Олена Павлівна,** доктор екон. наук, професор, Державний університет інтелектуальних технологій та зв`язку, Україна, **Шелудько Сергій Андрійович** канд. 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

## *ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*

Рогоза Микола, Лозова Оксана, Гусаковська Тетяна
Інтегроване стратегічне планування як інструмент формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній.....7

## *АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ*

Замула Ірина, Травін Віталій, Савчук Катерина
Вплив кліматичних викликів на еволюцію бухгалтерського обліку.....15
Мацків Олена
Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: від автоматизації до інтелектуальних систем.....25

## *ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*

Азаренкова Галина, Орєхова Катерина, Сектим Тетяна
Застосування моделі SOFIA в оцінці ефективності фінансових рішень підприємства.....31
Білоус Костянтин
Інституційні передумови організованого репо в східноєвропейських економіках.....44
Вовчак Ольга, Гонгало Сергій
Індикативний профіль фінансової стабільності фондового ринку України.....54
Гаркуша Юлія
Банківський кредит як інструмент управління сезонністю аграрних підприємств.....66
Кулікова Єлизавета
Оцінювання системи пенсійного страхування в умовах демографічних трансформацій.....72
Менабдішвілі Давід
Валютні форварди як хедж валютного ризику для українських корпорацій.....79
Шульга Артем
Роль антикорупційних механізмів у підвищенні ефективності фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України.....92

## *МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ*

Карпенко Юлія, Шевченко Яна
Управління ресурсами функціональних підсистем підприємства на основі формалізації процесів.....99
Кузнецова Інна, Гнилоскуренко Михайло
Амбідекстерний підхід до розвитку персоналу як основа конкурентних переваг ІТ-компаній в цифровій економіці.....108

## *МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ*

Стрій Любов, Кочевой Максим, Барановська Марія
Інновації у маркетингу промислових підприємств.....119

## *ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА*

Ковальська Леся, Пархоменко Олександр, Загнибіда Раїса
Рекреаційно-туристичні послуги гірських територій (на прикладі Поляницької територіальної громади Івано-Франківської області): регіональний аспект.....127
Михайлюк Олена
Інноваційний європейський досвід для розвитку готельного бізнесу в Україні.....135

Наші автори.....147

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***

**№ 3 (340), 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, **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, **Hudz 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, Poland, **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, **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

## *ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY*

Rohoza Mykola, Lozova Oksana, Husakovska Tetiana
Integrated strategic planning as a tool for building a resilient development ecosystem of oil and gas companies....7

## *ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION*

Zamula Iryna, Travin Vitalii, Savchuk Kateryna
The impact of climate challenges on the evolution of accounting....15
Matskiv Olena
Digital transformation of accounting: from automation to intelligent systems....25

## *FINANCE, BANKING AND INSURANCE*

Azarenkova Galyna, Oriekhova Kateryna, Sektym Tetiana
Application of the SOFIA model in enterprise financial decisions assessment....31
Bilous Kostiantyn
Institutional preconditions for organized repo in eastern european economies....44
Vovchak Olga, Gongalo Sergii
Indicative profile of financial stability of the Ukrainian stock market....54
Harkusha Yuliya
Bank loan as a tool for managing seasonality of agricultural enterprises....61
Kulikova Yelizaveta
Assessment of the pension insurance system in the context of demographic transformations....72
Menabdishvili David
Currency forwards as a hedge against foreign exchange risk for Ukrainian corporates....79
Shulha Artem
The role of anti-corruption mechanisms in improving the efficiency of financial support for the post-war recovery of Ukraine....92

## *MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION*

Karpenko Yuliia, Shevchenko Yana
Resource management of an enterprise's functional subsystems based on process formalization....99
Kuznetsova Inna, Hnyloskurenko Mykhailo
Ambidextrous approach to personnel development as a basis for the competitive advantages of IT companies in the digital ekonomy....108

## *MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES*

Stryi Lyubov, Kochevoy Maksym, Baranovskaya Maryna
Innovations in marketing of industrial enterprises....113

## *ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS*

Kovalska Lesia, Parkhomenko Oleksandr, Zahnybida Raisa
Recreational and tourist services of mountain territories (using the example of Polyanitska territorial community of Ivanho-Frankivsk region: regional aspect....127
Mykhayliuk Olena
Innovative european experience for the development of hotel business in Ukraine....135

Our authors....147

# ~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

**УДК: 338.27:338.45:622.3** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-7-14**

## ІНТЕГРОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЕКОСИСТЕМИ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ

**Рогоза М. Є.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, заслужений діяч науки і техніки України, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: ec.pusku@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5654-7385

**Лозова О. В.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: oksana_lozova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7358-8640

**Гусаковська Т. О.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: tatgus@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9094-3613

***Анотація**. Метою статті є обґрунтування використання інтегрованого стратегічного планування як інструменту формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, а також уточнення взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемним підходом і резильєнтністю у системі управління розвитком підприємств нафтогазового сектору. Методологічною основою дослідження стали системний, екосистемний та процесний підходи, методи стратегічного аналізу, структурно-логічного узагальнення, порівняльного аналізу, а також методи моделювання для побудови матриці формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній. Дослідження ґрунтується на аналізі сучасних наукових джерел, управлінських моделей та практик стратегічного розвитку енергетичних підприємств. У статті узагальнено наукові підходи до розуміння категорій «інтегроване стратегічне планування», «екосистема розвитку» та «резильєнтність»; запропоновано авторське трактування інтегрованого стратегічного планування розвитку нафтогазової компанії. Визначено логіку взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемними взаємодіями та здатністю компанії до стійкого функціонування в умовах турбулентності. Розроблено матрицю формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, що відображає інтеграцію стратегічних цілей, партнерських взаємодій, інноваційного потенціалу та адаптивних механізмів. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного управління в нафтогазових компаніях, формування стійких моделей розвитку та посилення їх здатності адаптуватися до зовнішніх ризиків. Запропонована матриця може слугувати інструментом підтримки управлінських рішень, орієнтованих на збалансування інтересів учасників екосистеми та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств галузі.*

***Ключові слова:** інтегроване стратегічне планування, резильєнтність, екосистема розвитку, нафтогазові компанії, стратегічне управління, адаптивність, стійкість.*

## INTEGRATED STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR BUILDING A RESILIENT DEVELOPMENT ECOSYSTEM OF OIL AND GAS COMPANIES

**Mykola Rohoza,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: ec.pusku@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5654-7385

**Oksana Lozova,** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: oksana_lozova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7358-8640

**Tetiana Husakovska,** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: tatgus@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9094-3613

***Abstract.*** *The purpose of the article is to substantiate the use of integrated strategic planning as a tool for forming a resilient development ecosystem of oil and gas companies, as well as to clarify the relationship between strategic planning, the ecosystem approach, and resilience within the system of development management of oil and gas enterprises. The methodological basis of the research includes systemic, ecosystem and process approaches, methods of strategic analysis, structural logical generalization, comparative analysis, as well as modelling methods for constructing the matrix of forming a resilient development ecosystem of oil and gas companies. The study relies on the analysis of modern scientific sources, management models and strategic development practices of energy enterprises. The article summarizes scientific approaches to understanding the categories "integrated strategic planning", "development ecosystem" and "resilience", and proposes the author's definition of integrated strategic planning for the development of an oil and gas company. The logic of the relationship between strategic planning, ecosystem interactions and the company's ability to operate sustainably under conditions of turbulence is determined. A matrix for forming a resilient development ecosystem of oil and gas companies has been developed, reflecting the integration of strategic goals, partnership interactions, innovation potential and adaptive mechanisms. The obtained results can be used to improve the effectiveness of strategic management in oil and gas companies, to form sustainable development models, and to strengthen their ability to adapt to external risks. The proposed matrix can serve as a tool for supporting managerial decisions aimed at balancing the interests of ecosystem participants and ensuring the long-term competitiveness of enterprises in the sector.*

***Keywords:*** *integrated strategic planning, resilience, development ecosystem, oil and gas companies, strategic management, adaptability, sustainability*

**JEL Classification: M100; L710; Q40; Q410; O210; O320**

**Постановка проблеми.** Енергетичний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності держави, функціонуванні промисловості й підтримці соціально-економічного розвитку, а особливе значення у структурі енергетичного комплексу мають нафтогазові компанії, діяльність яких пов'язана із забезпеченням видобутку, транспортування та постачання енергетичних ресурсів.

У сучасних умовах функціонування нафтогазові компанії стикаються з комплексом викликів, серед яких особливу роль відіграють коливання світових цін на енергоресурси, посилення екологічних вимог, геополітичні ризики, технологічні зміни та трансформація глобальних енергетичних ринків. У таких умовах забезпечення сталого розвитку компаній потребує удосконалення системи стратегічного управління, орієнтованої на підвищення гнучкості, адаптивності та здатності організацій ефективно реагувати на зовнішні зміни.

Традиційні підходи до стратегічного планування у багатьох енергетичних компаніях характеризуються фрагментарністю та недостатньою координацією між стратегічними цілями, інвестиційними програмами, виробничими процесами та фінансовими ресурсами. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств.

Тому особливої актуальності набуває впровадження інтегрованого стратегічного планування, яке передбачає комплексне узгодження різних напрямів діяльності підприємства та забезпечує взаємозв'язок між довгостроковими стратегічними цілями та операційною діяльністю компанії. Водночас сучасні підходи до управління розвитком підприємств дедалі частіше розглядаються крізь призму екосистемного підходу, відповідно до якого компанія функціонує як елемент складної системи взаємодії з іншими суб'єктами ринку, включаючи постачальників, партнерів, інвесторів, наукові установи та державні регуляторні органи. У межах такої екосистеми особливого значення набуває здатність організації забезпечувати власну резильєнтність, тобто здатність ефективно адаптуватися до змін, протидіяти кризовим явищам та відновлювати стійкість функціонування.

У цьому контексті інтегроване стратегічне планування може бути важливим інструментом формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, забезпечуючи координацію стратегічних рішень, ефективне використання ресурсів та підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного управління розвитком підприємств залишається однією з ключових у сучасній теорії менеджменту. Класичні підходи до стратегічного управління сформувалися у працях зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа, М. Портера та Г. Мінцберга, які обґрунтували роль стратегічного планування у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг підприємств та ефективному розподілі ресурсів організації. Їхні дослідження заклали теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємств та управління стратегічними змінами [1-3].

Подальший розвиток концепції стратегічного управління пов'язаний із впровадженням інтегрованих підходів до планування та контролю діяльності підприємств. Значний внесок у розвиток цих підходів зробили Р. Каплан та Д. Нортон, які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) як інструменту інтеграції

стратегічного та операційного управління. Відповідно до їхнього підходу стратегічні цілі підприємства повинні узгоджуватися з операційною діяльністю, фінансовими показниками та управлінням ресурсами [4].

У сучасних умовах трансформації енергетичних ринків важливого значення набувають дослідження стратегічного розвитку підприємств енергетичного сектору. У працях зарубіжних дослідників значна увага приділяється питанням забезпечення енергетичної безпеки, стійкості енергетичних систем та стратегічного планування розвитку енергетичної інфраструктури. Зокрема, сучасні дослідження підкреслюють необхідність інтеграції стратегічного планування з управлінням ризиками та формуванням резильєнтності енергетичних систем в умовах глобальних кризових явищ, геополітичної нестабільності та енергетичного переходу [5].

Останніми роками у науковій літературі також активно розвивається екосистемний підхід до управління підприємствами, відповідно до якого підприємства розглядаються як елементи складної мережі взаємодії між різними економічними суб'єктами. У межах цього підходу ефективність розвитку підприємства визначається не лише його внутрішніми ресурсами, але й рівнем інтеграції у систему партнерських взаємозв'язків, інноваційних кластерів та галузевих мереж.

Важливим напрямом сучасних досліджень є також формування резильєнтності енергетичних систем та підприємств енергетичного сектору. У наукових роботах підкреслюється, що сучасні енергетичні системи повинні мати здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, забезпечувати стабільність функціонування та швидко відновлюватися після кризових явищ [6].

У працях українських науковців значна увага приділяється дослідженню стратегічного розвитку енергетичного сектору та вдосконаленню систем управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. Так, у дослідженні Н. Михайличенко та Т. Свинаренко розглядаються підходи до стратегічного планування діяльності нафтогазових компаній на основі використання сценарного аналізу та практик провідних світових енергетичних корпорацій. Автори підкреслюють важливість формування гнучких стратегій розвитку, що дозволяють компаніям адаптуватися до нестабільних умов функціонування енергетичних ринків [7, 8].

Важливий внесок у дослідження розвитку енергетичного сектору України зробили також українські економісти, які досліджують проблеми енергетичної безпеки, трансформації енергетичного ринку та стратегічного розвитку підприємств енергетичного комплексу. У цих дослідженнях підкреслюється необхідність формування сучасних механізмів стратегічного управління підприємствами енергетичного сектору з урахуванням глобальних викликів та процесів енергетичної трансформації [9, 10].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що питання інтеграції стратегічного планування, екосистемного підходу та формування резильєнтності нафтогазових компаній залишаються недостатньо дослідженими, зокрема й у контексті воєнних викликів, що постали перед Україною. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних та методичних засад стратегічного управління розвитком підприємств нафтогазового сектору з урахуванням сучасних викликів енергетичного ринку, адже нині особливого значення набуває переосмислення ролі стратегічного планування у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств нафтогазової галузі.

**Метою дослідження** є обґрунтування використання інтегрованого стратегічного планування як інструменту формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, а також уточнення взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемним підходом і резильєнтністю у системі управління розвитком підприємств нафтогазового сектору.

Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

– проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств енергетичного та нафтогазового сектору;

– узагальнити наукові підходи до розуміння інтегрованого стратегічного планування, екосистеми розвитку та резильєнтності;

– запропонувати авторське трактування поняття інтегрованого стратегічного планування розвитку нафтогазової компанії та резильєнтної екосистеми її розвитку;

– визначити логіку взаємозв'язку між стратегічним плануванням, екосистемними взаємодіями та резильєнтністю компанії;

– розробити матрицю формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній на основі інтегрованого стратегічного планування;

– окреслити можливості практичного застосування запропонованого підходу в системі стратегічного управління нафтогазовими компаніями.

**Основний матеріал.** Традиційно стратегічне планування розглядається як процес визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та формування механізмів їх досягнення. Однак в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення взаємозалежності економічних суб'єктів стратегічне планування потребує більш комплексного та інтегрованого підходу. На нашу думку, інтегроване стратегічне планування доцільно розглядати не лише як інструмент формування стратегії підприємства, але і як механізм координації взаємодії між різними елементами економічної системи, у межах якої функціонує підприємство.

У цьому контексті пропонується авторське трактування поняття інтегрованого стратегічного планування. Інтегроване стратегічне планування розвитку нафтогазової компанії – це системний управлінський процес формування та реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства, що базується на координації стратегічних, інвестиційних, операційних та фінансових рішень і забезпечує узгодження діяльності компанії з ключовими учасниками галузевої екосистеми. Таке розуміння інтегрованого стратегічного планування підкреслює його системний характер та орієнтацію на формування цілісної моделі розвитку підприємства у взаємодії з іншими економічними суб'єктами.

Слід зазначити, що важливим елементом сучасних моделей стратегічного управління є концепція екосистемного розвитку підприємств. В умовах глобалізації та технологічних трансформацій підприємства дедалі частіше функціонують як частина складних мережевих структур, що об'єднують різні економічні та інституційні суб'єкти. У цьому дослідженні під екосистемою розвитку нафтогазової компанії пропонується розуміти систему взаємодії підприємства з іншими учасниками енергетичного ринку, включаючи постачальників ресурсів, технологічні компанії, транспортні оператори, інвесторів, наукові установи та державні регуляторні органи, яка забезпечує формування умов для ефективного функціонування та розвитку компанії. Особливе значення у сучасних умовах функціонування енергетичного сектору має здатність такої екосистеми забезпечувати стійкість до зовнішніх викликів. Саме тому важливою характеристикою розвитку нафтогазових компаній стає їхня резильєнтність. У межах цього дослідження резильєнтну екосистему нафтогазової компанії пропонується визначати як систему взаємодії підприємства з учасниками енергетичного ринку, що характеризується здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, протистояти кризовим явищам та забезпечувати стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. З огляду на наведені визначення можна стверджувати, що інтегроване стратегічне планування є одним із ключових механізмів формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній. Це пояснюється тим, що інтегроване планування забезпечує узгодження стратегічних інтересів підприємства з інтересами інших учасників енергетичного ринку, сприяє оптимізації використання ресурсів та формує передумови для ефективного управління ризиками. Отже, стратегічне планування у сучасних нафтогазових компаніях повинно виходити за межі внутрішнього управління підприємством і враховувати взаємодію з ширшим економічним середовищем. Саме інтеграція стратегічного планування з екосистемним підходом дозволяє сформувати більш гнучку та адаптивну модель управління розвитком підприємства.

Представлена табл. 1 демонструє взаємозалежність ключових категорій, що формують сучасну модель стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній. Базовим елементом системи є стратегічне планування, яке визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства. На його основі формується інтегроване стратегічне планування, що забезпечує координацію стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень.

Інтегроване планування, зі свого боку, створює передумови для формування ефективної екосистеми розвитку нафтогазових компаній, оскільки дозволяє узгоджувати діяльність підприємства з іншими учасниками енергетичного ринку. У межах такої екосистеми підприємство отримує доступ до нових ресурсів, технологій та партнерських зв'язків, що сприяє підвищенню ефективності його функціонування.

Таблиця 1

Взаємозв'язок інтегрованого стратегічного планування, резильєнтності та екосистеми розвитку нафтогазових компаній

| *Категорія* | *Зміст категорії* | *Основні функції у системі управління* | *Вплив на інші елементи системи* |
|---|---|---|---|
| Стратегічне планування | процес визначення довгострокових цілей розвитку підприємства та формування стратегій їх досягнення | формування стратегічних орієнтирів розвитку; визначення пріоритетних напрямів діяльності; розподіл ресурсів | створює основу для інтегрованого планування; визначає напрями розвитку екосистеми; формує стратегічні передумови для забезпечення резильєнтності |
| Інтегроване стратегічне планування | система координації стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень підприємства | забезпечення узгодженості управлінських рішень; інтеграція функціональних напрямів діяльності; координація взаємодії з учасниками ринку | забезпечує узгодження діяльності учасників екосистеми; підвищує адаптивність підприємства; формує основу для розвитку резильєнтної екосистеми |
| Екосистема розвитку нафтогазової компанії | система взаємодії підприємства з партнерами, постачальниками, інвесторами, науковими установами та державними структурами | формування партнерських зв'язків; розвиток інноваційної інфраструктури; координація діяльності учасників ринку | розширює можливості стратегічного планування; підвищує ефективність використання ресурсів; створює умови для підвищення резильєнтності компанії |
| Резильєнтність компанії | здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, протидіяти кризовим явищам та забезпечувати стабільність функціонування | підвищення стійкості підприємства; управління ризиками; забезпечення безперервності діяльності | стимулює удосконалення стратегічного планування; сприяє формуванню більш гнучкої екосистеми; підвищує ефективність інтегрованого управління |

*Джерело: авторська розробка*

Водночас ефективність функціонування екосистеми значною мірою залежить від рівня резильєнтності підприємства, тобто його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та протидіяти кризовим явищам. Отже, резильєнтність є результатом взаємодії стратегічного планування, інтегрованого управління та розвитку екосистемних зв'язків підприємства.

Наведений аналіз взаємозв'язку інтегрованого стратегічного планування, розвитку екосистемних взаємодій та формування резильєнтності підприємств нафтогазового сектору свідчить про те, що ці категорії не існують ізольовано, а формують взаємопов'язану систему управління розвитком підприємства. Ефективність функціонування такої системи значною мірою залежить від рівня інтеграції стратегічного планування, глибини взаємодії підприємства з учасниками галузевої екосистеми та здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас у практиці стратегічного управління підприємствами нафтогазової галузі часто спостерігається недостатній рівень узгодженості між цими складовими. У багатьох випадках стратегічне планування здійснюється без належного врахування екосистемних взаємозв'язків або без інтеграції механізмів забезпечення резильєнтності підприємства. Це призводить до зниження ефективності стратегічного управління та обмежує можливості підприємств щодо адаптації до кризових явищ.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення концептуальних інструментів, які дозволили б системно оцінювати рівень розвитку стратегічного управління підприємствами

нафтогазового сектору з урахуванням інтеграції стратегічного планування, екосистемних взаємозв'язків та резильєнтності.

Для систематизації взаємозв'язку між інтегрованим стратегічним плануванням, розвитком екосистемних взаємодій та формуванням резильєнтності нафтогазових компаній у дослідженні запропоновано матрицю формування резильєнтної екосистеми розвитку. Матриця дозволяє не лише відобразити етапи еволюції системи стратегічного управління підприємством, але й визначити ключові управлінські проблеми кожного етапу та окреслити напрями стратегічних рішень для підвищення рівня інтеграції планування і резильєнтності компанії (табл. 2).

Таблиця 2

Модель формування резильєнтної екосистеми розвитку нафтогазових компаній на основі інтегрованого стратегічного планування

| *Рівень розвитку системи* | *Характер стратегічного планування* | *Стан екосистемних зв'язків* | *Рівень резильєнтності компанії* | *Основні управлінські проблеми* | *Напрями стратегічних рішень* |
|---|---|---|---|---|---|
| Фрагментарний рівень | Стратегічне планування здійснюється окремо від операційної та інвестиційної діяльності | Взаємодія з партнерами має епізодичний характер | Низька здатність до адаптації, висока залежність від зовнішніх ризиків | Низька координація управлінських рішень; відсутність системної взаємодії з партнерами | Формування комплексної системи стратегічного планування; створення механізмів координації управлінських рішень |
| Координований рівень | Часткова інтеграція стратегічних і операційних планів | Формуються стабільні партнерські відносини з окремими учасниками ринку | Середній рівень адаптивності до змін ринкового середовища | Обмежена інтеграція екосистемних взаємодій; недостатній рівень управління ризиками | Розвиток партнерських зв'язків; впровадження механізмів інтегрованого планування |
| Інтегрований рівень | Стратегічне, інвестиційне та операційне планування поєднані у єдину систему управління | Активна взаємодія з ключовими учасниками енергетичної екосистеми | Висока здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища | Необхідність підвищення гнучкості стратегічного управління | Розвиток інноваційної співпраці; удосконалення системи управління ризиками |
| Резильєнтна екосистема розвитку | Інтегроване стратегічне планування охоплює всі напрями діяльності компанії та координує взаємодію учасників ринку | Сформована стійка галузева екосистема партнерств | Висока стійкість до криз, здатність швидко адаптуватися та відновлювати діяльність | Необхідність підтримання стабільності екосистемних взаємозв'язків | Розвиток стратегічних партнерств; управління інноваційними та технологічними змінами |

*Джерело: авторська розробка*

Запропонована матриця відображає еволюцію системи стратегічного управління нафтогазових компаній у напрямі формування резильєнтної екосистеми розвитку. Вона демонструє, що підвищення рівня резильєнтності підприємства безпосередньо пов'язане зі зростанням рівня інтеграції стратегічного планування та розвитком екосистемних взаємозв'язків

Початковий етап характеризується фрагментарністю стратегічного планування, коли стратегічні, інвестиційні та операційні рішення приймаються відокремлено, а взаємодія підприємства з іншими учасниками ринку має несистемний характер. У таких умовах компанії мають обмежені можливості для адаптації до змін зовнішнього середовища, що зумовлює підвищену вразливість до економічних і технологічних ризиків.

На наступному етапі формується координований рівень стратегічного управління, за якого відбувається часткова інтеграція стратегічних та операційних рішень, а також розвиток партнерських взаємодій з окремими учасниками ринку. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства та створює передумови для більш ефективного управління ризиками.

Подальший розвиток системи управління передбачає формування інтегрованого рівня стратегічного планування, у межах якого стратегічні, інвестиційні та операційні рішення поєднуються в єдину систему управління розвитком підприємства. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання ресурсів, посилює взаємодію з учасниками галузевої екосистеми та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Найвищий рівень розвитку характеризується формуванням резильєнтної екосистеми нафтогазової компанії, у межах якої інтегроване стратегічне планування координує не лише внутрішні управлінські процеси підприємства, але й взаємодію з ключовими учасниками енергетичного ринку. У результаті формується стійка система партнерських взаємозв'язків, що сприяє підвищенню гнучкості стратегічного управління та забезпечує здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Отже, запропонована матриця може використовуватися як аналітичний інструмент для оцінювання рівня розвитку системи стратегічного управління нафтогазових компаній, а також для визначення напрямів її подальшого вдосконалення. Використання такого підходу дозволяє не лише систематизувати процес стратегічного планування, але й підвищити ефективність взаємодії підприємства з учасниками галузевої екосистеми та зміцнити резильєнтність його розвитку.

**Висновки.** У дослідженні встановлено, що за умов зростання турбулентності енергетичних ринків, технологічних змін і посилення екологічних вимог традиційні підходи до стратегічного планування у нафтогазових компаніях є недостатніми та не забезпечують узгодженості стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень. Обґрунтовано, що інтегроване стратегічне планування слід розглядати не лише як інструмент формування довгострокових цілей, а як механізм координації взаємодії компанії з ключовими учасниками галузевої екосистеми. Це дозволяє пов'язати стратегічні рішення з партнерськими, інноваційними та інституційними взаємодіями.

Запропоновано авторське визначення інтегрованого стратегічного планування як системного процесу формування та реалізації стратегічних цілей на основі координації стратегічних, інвестиційних, операційних і фінансових рішень, що забезпечують узгодження діяльності компанії з учасниками екосистеми. Уточнено зміст поняття резильєнтної екосистеми нафтогазової компанії як системи взаємодій, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стійкість функціонування.

Доведено, що між інтегрованим стратегічним плануванням, екосистемними взаємодіями та резильєнтністю існує взаємопосилювальний зв'язок: стратегічне планування визначає орієнтири, інтегроване планування забезпечує координацію рішень, екосистема розширює можливості компанії, а резильєнтність є результатом їх узгодженої дії. Розроблено таблицю взаємозалежності ключових категорій та матрицю формування резильєнтної екосистеми, що відображає еволюцію системи стратегічного управління від фрагментарного до екосистемного рівня.

Практичне значення дослідження полягає у можливості визначення рівня зрілості стратегічного управління, виявлення слабких місць у координації рішень та формування управлінських заходів для зміцнення екосистемних зв'язків і підвищення резильєнтності компанії. Перспективи подальших досліджень стосуються розроблення методики оцінювання рівня резильєнтної екосистеми, апробації матриці на прикладі реальних компаній та формування системи індикаторів інтегрованого планування в умовах цифрової трансформації та енергетичного переходу.

## Список літератури

1. Ansoff H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2008. 396 p.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2009. 406 p.
4. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

5. Schmitz R., Flachsbarth F., Plaga L., Braun M. Energy security and resilience: reviewing concepts and planning perspectives. *Energy Policy.* 2025. Vol. 207. 114796. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114796

6. Lousada S. Bridging the resilience gap: Ukraine's gas network and energy security. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, No. 4. P. 112–129. DOI: https://doi.org/10.3390/su17040112

7. Михайличенко Н. М., Свинаренко Т. І. Удосконалення підходів до стратегічного планування діяльності вітчизняних нафтогазових компаній на основі провідних зарубіжних практик. *Бізнес Інформ.* 2024. № 3. С. 198–203. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-198-203

8. Михайличенко Н., Балашова О. Особливості стратегічного планування нафтогазових компаній у світовій практиці. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 5. С. 85–92. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2786-765X/2024-5-13

9. Івашко Л. М. *Управління портфелем «зелених» інвестицій на енергетичному підприємстві. Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: дорожня карта для України:* матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19 грудня 2024 р.). Львів–Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 128-131. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-34

10. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). Львів, 2024. 307 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf (дата звернення 16.01.2026).

## References

1. Ansoff, H. I. (2007). Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan.

2. Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.

4. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

5. Schmitz, R., Flachsbarth, F., Plaga, L. & Braun, M. (2025). Energy security and resilience: reviewing concepts and planning perspectives. *Energy Policy,* 207, 14796. DOI: https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114796

6. Lousada, S. (2025). Bridging the resilience gap: Ukraine's gas network and energy security. *Sustainability,* 17 (4), 112–129. DOI: https://doi.org/ 10.3390/su17040112

7. Mykhailychenko, N. M. & Svinarenko, T. I. (2024). Improving approaches to strategic planning of domestic oil and gas companies based on leading foreign practices. *Biznes Inform*, 3, 198–203. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-198-203 [In Ukrainian].

8. Mykhailychenko, N. & Balashova, O. (2024). Features of strategic planning of oil and gas companies in global practice. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 5, 85–92. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-13 [In Ukrainian].

9. Ivashko, L. M. (2024). *Portfolio management of "green" investments at an energy enterprise. Green Economy and Low-Carbon Development: A Roadmap for Ukraine:* Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 19 December 2024). Lviv–Torun: Liha-Pres. Pp. 128-131. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-34 [In Ukrainian].

10. Melnyk, M. I. (Ed.). (2024). Rezylientnist' endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta shokiv [Resilience of endogenous regional development under global challenges and shocks]. NAS of Ukraine, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy. Lviv. (Problemy rehionalnoho rozvytku series). Retrieved from https://ird.gov.ua/irdp/p20240001.pdf (accessed January 16, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026
Прийнята до публікації 19.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

# ~ АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

**УДК: 657:502.131.1:504.064** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-15-24**

## ВПЛИВ КЛІМАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ЕВОЛЮЦІЮ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

**Замула І. В.,** доктор економічних наук, професор, професорка кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна
e-mail: zamula@ztu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6075-095X

**Травін В. В.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна
e-mail: travin@ztu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7386-7372

**Савчук К. Ю.**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна
e-mail: oom13_skyu@student.ztu.edu.ua
ORCID: 0009-0006-3428-9123

***Анотація**. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад трансформації системи бухгалтерського обліку в умовах посилення кліматичних ризиків та зростання вимог до прозорості нефінансової інформації. Під час проведення дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для визначення впливу на бухгалтерський облік та створенні моделі трансформації бухгалтерського обліку під впливом кліматичних змін застосовувався системний підхід, а також такі методи як аналіз, узагальнення, індукція та дедукція. Проведений аналіз сучасних наукових досліджень та міжнародних практик у сфері ESG-звітності, вуглецевого обліку та управління кліматичними ризиками дозволив обґрунтувати необхідність удосконалення обліково-інформаційного забезпечення сталого розвитку підприємств. Доведено, що інтеграція інструментів вуглецевого обліку, екологічного управлінського обліку та обліку кліматичних ризиків сприяє формуванню нової архітектури корпоративної звітності, яка поєднує фінансову та нефінансову інформацію. Такий підхід забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємств, зниження інформаційної асиметрії та створює передумови для більш ефективного управління екологічними та кліматичними ризиками. Результати дослідження роблять внесок у розвиток теорії обліку сталого розвитку, підкреслюючи роль бухгалтерського обліку як ключового інституційного механізму управління кліматичними ризиками та забезпечення прозорості інформації щодо екологічних аспектів діяльності підприємств. Запропонована концептуальна модель може бути використана як теоретична основа для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на аналіз впливу кліматичних ризиків на облікову політику підприємств, структуру корпоративної звітності та формування стратегій сталого розвитку у різних секторах економіки.*

***Ключові слова**: сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, аналіз ризиків, звітність зі сталого розвитку, циркулярна економіка, кліматичні зміни, методологія бухгалтерського обліку, Україна, повоєнне відновлення.*

## THE IMPACT OF CLIMATE CHALLENGES ON THE EVOLUTION OF ACCOUNTING

**Iryna Zamula,** Doctor of Economics, Professor, Department of Information Systems in Management and Accounting, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine
e-mail: zamula@ztu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6075-095X

**Vitalii Travin,** PhD of Economic, Associate Professor, Department of Finance and Digital Economy, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine
e-mail: travin@ztu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7386-7372

**Kateryna Savchuk,** obtaining the second (master's) level of higher education, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine
e-mail: oom13_skyu@student.ztu.edu.ua
ORCID: 0009-0006-3428-9123

***Abstract.** This article examines the transformation of the accounting system in the context of increasing climate risks and the growing role of environmental information in corporate reporting. The study employed both general scientific and specialized research methods. To determine the impact on accounting and to develop a model of accounting transformation under the influence of*

*climate change, a systematic approach was applied, along with methods such as analysis, generalization, induction, and deduction. An analysis of current scientific research and international practices in the field of ESG reporting, carbon accounting, and climate risk management has substantiated the need to improve the accounting and information support for sustainable development of enterprises. It has been demonstrated that the integration of carbon accounting, environmental management accounting, and climate risk accounting tools contributes to the formation of a new corporate reporting architecture that combines financial and non-financial information. This approach enhances the transparency of enterprise activities, reduces information asymmetry, and creates the conditions for more effective management of environmental and climate risks. The study's findings contribute to the development of sustainable development accounting theory, highlighting the role of accounting as a key institutional mechanism for managing climate risks and ensuring transparency of information regarding the environmental aspects of corporate activities. The proposed conceptual model can serve as a theoretical foundation for further empirical research aimed at analyzing the impact of climate risks on corporate accounting policies, the structure of corporate reporting, and the development of sustainable development strategies across various economic sectors.*

***Keywords**: sustainable development, corporate social responsibility, risk analysis, sustainability reporting, circular economy, climate change, accounting methodology, Ukraine, post-war reconstruction.*

**JEL Classification: M410; Q560; M480**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах зміна клімату перетворилася на один із ключових факторів трансформації глобальної економіки, що суттєво впливає на діяльність підприємств, систему корпоративного управління та інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Зростання кліматичних ризиків призводить до значних економічних втрат і потребує трансформації підходів до управління, оцінювання ризиків та розкриття інформації у звітності підприємств.

Світові тенденції свідчать про активну інтеграцію екологічних аспектів у систему корпоративної звітності. За дослідженнями KPMG [1], близько 90% великих компаній світу та 98% із 250 найбільших транснаціональних корпорацій публікують звіти зі сталого розвитку або ESG-звітність, що демонструє стрімке зростання, порівнюючи з початком 1990-х років, коли такий показник становив лише близько 12%. Крім того, понад 95% найбільших світових компаній уже публікують цілі щодо скорочення вуглецевих викидів, а близько 56% мають окремі управлінські позиції, що відповідають за питання сталого розвитку.

Водночас посилюється міжнародне регулювання вуглецевих викидів і запроваджуються нові економічні механізми декарбонізації. Одним із найважливіших інструментів є механізм вуглецевого коригування імпорту Європейського Союзу (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM), який набув повноцінного застосування з 1 січня 2026 року. Цей механізм поширюється на імпорт продукції з високою вуглецевою інтенсивністю, зокрема сталі, цементу, алюмінію, добрив, електроенергії та водню, та передбачає обов'язкове декларування викидів парникових газів при виробництві відповідної продукції. За оцінками ЄС, CBAM охоплює сотні товарних позицій (понад 300 видів продукції) і може приносити бюджету Європейського Союзу понад 10 млрд. євро щорічно, що свідчить про масштабність впливу цього механізму на міжнародну торгівлю [2].

Для України питання адаптації економіки до нових кліматичних вимог є особливо актуальним, оскільки значна частина експорту українських підприємств орієнтована на ринки Європейського Союзу. Водночас Україна залишається помітним джерелом викидів парникових газів у Європі. За даними міжнародних статистичних баз, обсяг викидів $CO_2$ в Україні у 2023 році становив приблизно 136 млн. тон $CO_2$-еквіваленту, що, хоча й суттєво менше, порівнюючи з історичним максимумом 786 млн. тон у 1990 році, все ж потребує подальшого скорочення у рамках глобальних кліматичних зобов'язань [3].

У 2022 році загальні викиди $CO_2$ в Україні оцінювалися приблизно у 141 млн. тон, що становило близько 0,38% світових викидів, причому середній показник викидів на душу населення складав близько 3,56 т $CO_2$ на одну особу. Основними джерелами викидів є енергетика, використання викопного палива, металургійна промисловість та виробництво цементу [4].

Додатковим фактором екологічного навантаження стали наслідки повномасштабної війни, яка спричинила значні викиди парникових газів унаслідок руйнування інфраструктури, пожеж і воєнних дій. За оцінками міжнародних експертів, лише за період війни з 2022 року додаткові викиди, пов'язані з воєнними діями та руйнуванням екосистем, перевищили 230 млн. тон $CO_2$-еквіваленту, що співставно з річними викидами кількох європейських країн [5].

У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових регуляторних вимог, пов'язаних із декарбонізацією економіки, моніторингом та розкриттям інформації про кліматичні ризики. Це, зі свого боку, зумовлює необхідність трансформації системи

бухгалтерського обліку, яка повинна забезпечувати формування достовірної інформації про вуглецеві викиди, екологічні витрати, кліматичні ризики та показники сталого розвитку. Отже, розвиток методології бухгалтерського обліку в умовах кліматичної трансформації економіки стає важливим науковим і практичним завданням, що визначає актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кількість наукових публікацій у сфері дослідження кліматичних змін та їх зв'язку з промисловими підприємствами стрімко зросла: з 284 у 2002 р. до 8204 у 2025 р., що є свідченням підвищення актуальності цього питання не тільки в Україні, а й у світі (рис. 1).

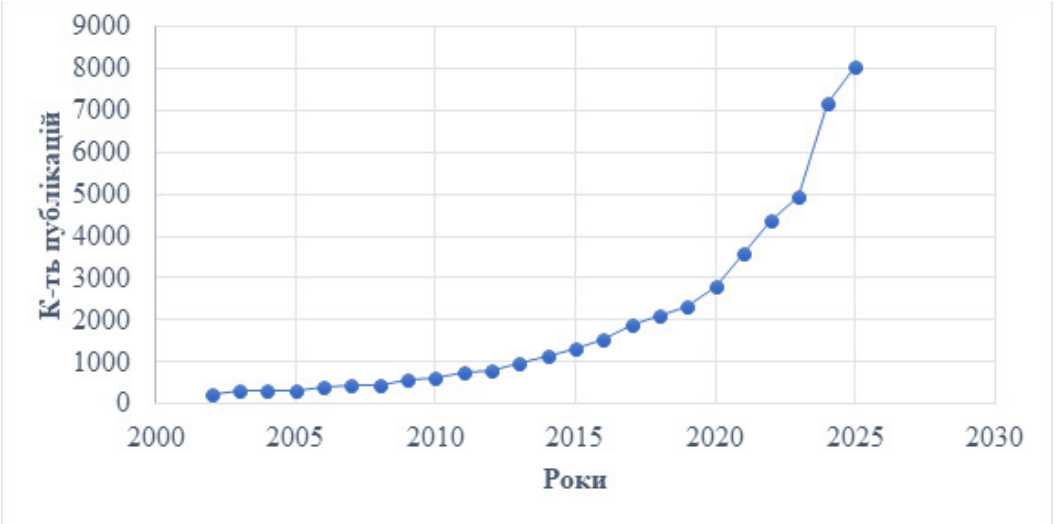



Рис. 1. Динаміка публікацій за запитом «impact of climate change on industrial enterprises» у онлайн колекції наукових досліджень ScienceDirect

*Джерело: складено авторами на основі[6]*

Проблематика впливу кліматичних змін на економіку та трансформацію системи бухгалтерського обліку активно досліджується у світовій науковій літературі. Зростання ролі екологічних факторів у корпоративному управлінні зумовило появу нових напрямів досліджень, пов’язаних із вуглецевим обліком (carbon accounting), екологічним обліком (environmental accounting) та ESG-звітністю.

Значний внесок у дослідження теоретичних основ обліку з урахуванням екологічних і кліматичних факторів зроблено у працях зарубіжних науковців. Зокрема, у праці А. Агустіні та К. Аріфа [7] досліджено розвиток підходів до обліку та розкриття інформації щодо зміни клімату у фінансовій та нефінансовій звітності підприємств. Автори підкреслюють, що інтеграція кліматичних факторів у систему бухгалтерського обліку є необхідною умовою формування прозорої інформаційної бази для управління ризиками та прийняття стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств.

Значну увагу дослідники приділяють формуванню концепції вуглецевого обліку. Так, у бібліометричному дослідженні А. Абдух та співавторів [8] проаналізовано еволюцію наукових публікацій у сфері вуглецевого обліку у базі Scopus за період 2000-2024 рр. Результати дослідження показали стрімке зростання кількості наукових праць у цій сфері та визначили основні тематичні напрями: управління кліматичними ризиками, розкриття інформації про викиди парникових газів, ESG-звітність та аудит вуглецевих показників.

Водночас К. Танг та Ю. Лі [9] зазначають, що глобальний курс на досягнення вуглецевої нейтральності потребує розроблення нових інструментів обліку та управління викидами парникових газів. Автори підкреслюють, що традиційна система бухгалтерського обліку не забезпечує повного відображення екологічних витрат і кліматичних ризиків, що зумовлює необхідність розвитку концепції «вуглецевого управлінського обліку» (carbon management accounting).

Окремий напрям досліджень пов’язаний із розвитком екологічного та управлінського обліку вуглецевих викидів. У систематичному огляді А. Усман та співавторів [10] доведено, що управлінський облік вуглецевих викидів формується як окремий підвид екологічного управлінського обліку, спрямований на інтеграцію фінансових, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства у систему прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом сучасних досліджень є проблематика ролі ESG-звітності та екологічного розкриття інформації у досягненні сталого розвитку. Зокрема, у дослідженні Ю. Ву [11] встановлено, що впровадження практик вуглецевого обліку та зеленого фінансування позитивно впливає на показники сталого розвитку підприємств та сприяє підвищенню їх інвестиційної привабливості.

У новітніх роботах також розглядається вплив цифрових технологій на розвиток обліку екологічних показників. Так, дослідження Е. Канслера та Д. Джонсона [12] демонструє, що застосування штучного інтелекту у вуглецевому обліку дозволяє підвищити точність розрахунків викидів та ефективність формування ESG-звітності, що стає важливим інструментом забезпечення прозорості діяльності підприємств у сфері сталого розвитку.

Значну увагу приділено також проблемам методології оцінювання та розкриття інформації про екологічні витрати. В огляді М. Наукованіки та М. Панікер [13] підкреслюється, що ефективна інтеграція екологічного обліку та ESG-розкриття інформації сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств та формує інформаційну основу для прийняття рішень щодо зменшення негативного впливу на довкілля.

Крім того, досліджуються питання адаптації української системи бухгалтерського обліку до вимог сталого розвитку. Зокрема, йдеться про обґрунтування необхідності інтеграції ESG-елементів у бухгалтерський облік [14]; дослідження залежності економіки від природних систем [15]; аналіз того, як ESG-звітність допомагає бізнесу визнавати свою відповідальність за кліматичні зміни та відображати цю взаємозалежність у звітності для задоволення потреб стейкхолдерів [16]; дослідження методів аналізу екологічної звітності [17].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Отже, результати аналізу сучасних наукових праць свідчать про зростання інтересу до проблематики інтеграції кліматичних факторів у систему бухгалтерського обліку та звітності. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, у сучасній науковій літературі залишаються недостатньо розкритими питання адаптації національних систем бухгалтерського обліку до кліматичних викликів, методології відображення вуглецевих викидів у фінансовій звітності та інтеграції екологічних показників у систему обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Особливо актуальними ці питання є для країн із перехідною економікою, зокрема України, де процес імплементації стандартів ESG-звітності та кліматичного регулювання лише формується.

**Метою статті** є обґрунтування концептуальних засад трансформації системи бухгалтерського обліку в умовах посилення кліматичних ризиків та зростання вимог до прозорості нефінансової інформації.

**Основний матеріал.** Глобальна економіка переживає структурну трансформацію, зумовлену посиленням кліматичних ризиків, зростанням екологічних вимог та формуванням нової регуляторної архітектури сталого розвитку. У цих умовах інформаційна функція бухгалтерського обліку набуває принципово нового значення, оскільки саме система обліку забезпечує формування достовірних даних про екологічні аспекти діяльності підприємств, зокрема про обсяг викидів парникових газів, екологічні витрати та ризики декарбонізації.

Основними джерелами трансформації є кліматичні ризики, які класифікуються на фізичні й трансформаційні (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив кліматичних ризиків на бухгалтерський облік

| *Категорія ризику* | *Облікова інтерпретація* | *Вплив на фінансову звітність* |
|---|---|---|
| Фізичні (гострі) | Збитки від стихійних лих | Непередбачувані витрати, уцінка активів |
| Фізичні (хронічні) | Зміна продуктивності ресурсів | Збільшення собівартості, знецінення запасів |
| Трансформаційні (регуляторні) | Податки на викиди, квоти | Формування нових видів зобов'язань |
| Трансформаційні (ринкові) | Зміна попиту на продукцію не екологічно чисту | Знецінення нематеріальних активів (брендів) |

*Джерело: складено авторами на основі [18]*

Фізичні ризики безпосередньо впливають на операційну діяльність через руйнування інфраструктури (урагани, повені) та деградацію природних ресурсів. Трансформаційні ризики пов'язані з регуляторними змінами, зокрема впровадженням механізму вуглецевого коригування імпорту, що з 2026 року стає критичним бар'єром для українського експорту до ЄС. Для інформаційного забезпечення управління такими ризиками необхідно удосконалити бухгалтерський облік як основну інформаційну систему підприємства.

Особливої актуальності трансформація бухгалтерського обліку набуває для України, оскільки національна економіка інтегрується у європейський економічний простір, що передбачає адаптацію до нових регуляторних механізмів, зокрема механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM). Запровадження цього механізму створює додаткові вимоги до українських підприємств-експортерів щодо обліку та звітності про викиди парникових газів. У зв'язку з цим виникає необхідність трансформації традиційної системи бухгалтерського обліку, яка історично була орієнтована переважно на відображення фінансових результатів діяльності підприємства. Сучасні виклики вимагають інтеграції екологічних показників у систему фінансового та управлінського обліку, що дозволяє забезпечити більш повне інформаційне відображення впливу кліматичних факторів на діяльність підприємств.

Основними напрямами удосконалення бухгалтерського обліку в Україні є такі:

1) обліково-аналітичне забезпечення впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) та реформа вуглецевого податку;
2) облік вуглецевих кредитів та «міжнародно переданих результатів пом'якшення наслідків» (ITMO) згідно зі Статтею 6 Паризької угоди;
3) внутрішній контроль та аудит ESG-звітності в умовах імплементації Директиви щодо звітності про сталий розвиток компаній (CSRD);
4) документування та оцінювання екологічних збитків від війни у системі бухгалтерського обліку;
5) обліково-аналітичне забезпечення циркулярної моделі та енергоефективності;
6) оцінювання та визнання активів, які можуть втратити свою економічну цінність до завершення терміну корисної експлуатації через посилення екологічних норм.

Отже, ключовим елементом трансформації є формування системи бухгалтерського обліку, яка б дозволила отримувати інформацію про вуглецевий слід. Вона передбачає ідентифікацію джерел викидів парникових газів, їх кількісне оцінювання та інтеграцію відповідної інформації у систему управління підприємством. Це забезпечить формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо скорочення викидів, впровадження енергоефективних технологій та оптимізації виробничих процесів.

Механізм вуглецевого коригування імпорту (CBAM) охоплює понад 300 видів продукції і вимагає обов'язкового декларування викидів парникових газів, спричинених виробництвом. Для українських підприємств це означає необхідність переходу від загального обліку енерговитрат до пооперaційного обліку викидів. Реформа вуглецевого податку в Україні, яка, за оцінками Low Carbon Ukraine, може приносити бюджету від 1,2 до 4,2 млрд. євро щорічно до 2030 року [19], вимагає створення цінового коридору, що виконуватиме роль цінової бази для майбутньої системи торгівлі квотами на викиди парникових газів.

Таблиця 2

Напрями удосконалення бухгалтерського обліку під впливом CBAM

| *Елемент системи CBAM* | *Вимога до бухгалтерського обліку* | *Аналітичний аспект* |
|---|---|---|
| Моніторинг викидів | Документування за джерелами | Аналіз інтенсивності викидів |
| Декларування | Квартальна та річна звітність | Прогнозування витрат на сертифікати |
| Верифікація | Зовнішній незалежний контроль | Оцінювання ризиків невідповідності |
| Взаємозалік | Облік податків, сплачених в Україні | Оптимізація податкового навантаження |

*Джерело: розроблено авторами*

Крім того, зростає роль системи внутрішнього контролю та аудиту у забезпеченні достовірності екологічної інформації. Розширення вимог до нефінансової звітності відповідно до Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD)

передбачає необхідність незалежної перевірки ESG-показників, що, зі свого боку, стимулює розвиток методології аудиту сталого розвитку.

Важливою складовою трансформації облікової системи є розвиток екологічного напряму управлінського обліку, який забезпечує формування інформації про екологічні витрати, інвестиції у декарбонізацію та ефективність екологічно безпечних технологій. Така інформація потрібна керівництву підприємства для оцінювання економічної доцільності впровадження екологічних інновацій та розробки стратегій сталого розвитку, що актуалізується в умовах відновлення економіки України у поствоєнний період.

В умовах енергетичного дефіциту в Україні аналіз енергоефективності стає питанням національної безпеки. Облік повинен забезпечити детальну інформацію про енергоємність кожного процесу, що дозволить використовувати інструменти екологоорієнтованого фінансування, такі як енергосервісні контракти та «зелені» іпотеки.

Одним із важливих аспектів трансформації обліку є також врахування кліматичних ризиків у системі оцінювання активів підприємства. Посилення екологічного регулювання та розвиток низьковуглецевих технологій можуть призвести до виникнення так званих «заблокованих активів» (stranded assets), тобто активів, економічна вартість яких може суттєво знизитися внаслідок зміни ринкових умов або регуляторної політики.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція кліматичних сценаріїв у процедури тестування активів на знецінення відповідно до МСБО 36 [20]. Такий підхід дозволяє врахувати потенційні зміни у структурі енергетичного ринку, посилення екологічних стандартів та можливе зростання вартості викидів парникових газів.

Аналітична складова цієї проблеми вимагає розробки інструментарію стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити «чутливість» балансової вартості активів до зміни ціни на вуглець на світових ринках. Контрольна функція за цих обставин трансформується у нагляд за обґрунтованістю припущень менеджменту щодо майбутніх екологічних витрат, які включаються до оціночних зобов'язань.

Ефективне вирішення вищезазначених проблем неможливе без цифрової трансформації. Дослідження Офісу зеленого переходу [21] свідчить, що 68% українських підприємств мають проблеми зі збором великих масивів екологічних даних. Застосування цифрових інструментів дозволяє скоротити час на підготовку звітності на 30%, проте вимагає зростання бюджетів на програмне забезпечення (у середньому на 25% за останні три роки) [22]. Для українських малих і середніх підприємств це створює бар'єр, що потребує державної підтримки у вигляді створення безкоштовних цифрових платформ для подання ESG-звітності.

З огляду на зазначені тенденції доцільно розглядати трансформацію бухгалтерського обліку як багаторівневий процес, який охоплює методологічні, організаційні та інформаційно-технологічні аспекти.

На основі узагальнення результатів попередніх досліджень та аналізу сучасних тенденцій розвитку кліматичної політики запропоновано концептуальну модель трансформації бухгалтерського обліку під впливом кліматичних ризиків, яка відображає взаємозв'язок між зовнішніми факторами кліматичної трансформації економіки та змінами у системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством (рис. 1).

Розроблена концептуальна модель відображає логіку взаємодії між глобальними кліматичними драйверами, ризиками для підприємств, трансформаційними процесами у системі обліку та інструментами звітності, що забезпечують формування релевантної інформації для прийняття управлінських та інвестиційних рішень.

Встановлено, що сучасна трансформація бухгалтерського обліку зумовлена сукупністю глобальних інституційних чинників, серед яких ключову роль відіграють міжнародні кліматичні угоди, розвиток ринків вуглецю, запровадження механізмів вуглецевого регулювання (зокрема CBAM), а також посилення вимог до ESG-розкриття інформації. Ці фактори формують нові види ризиків для підприємств – фізичні, регуляторні, ринкові та технологічні, які безпосередньо впливають на структуру активів, зобов'язань, витрат і фінансових результатів.

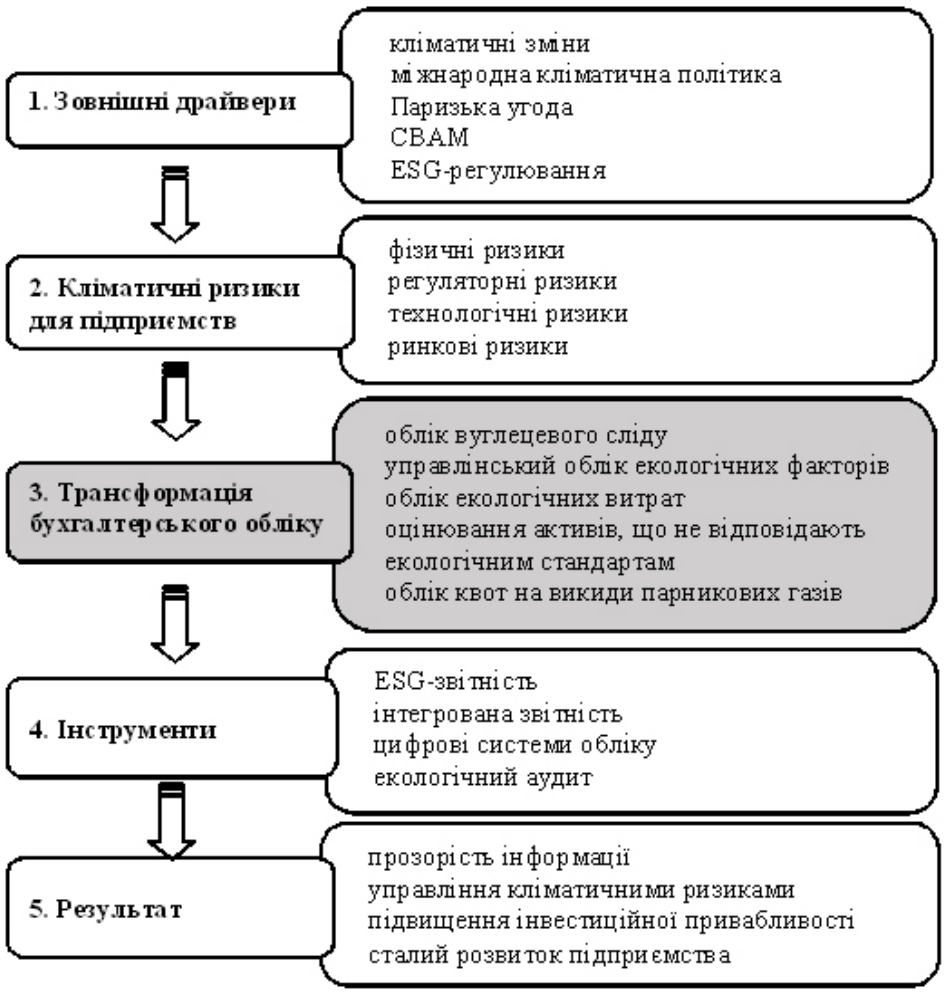



Рис. 1. Концептуальна модель трансформації бухгалтерського обліку під впливом кліматичних ризиків

*Джерело: розроблено авторами*

Доведено, що традиційна система бухгалтерського обліку не забезпечує повною мірою відображення кліматичних ризиків та екологічних аспектів діяльності підприємств, що обумовлює необхідність інтеграції нових облікових інструментів. До таких інструментів належать: облік викидів парникових газів, управлінський облік екологічних факторів, облік квот на викиди парникових газів, а також оцінювання кліматичних зобов'язань і ризиків знецінення активів через перехід до низьковуглецевої економіки.

Визначено, що інтеграція зазначених інструментів у систему бухгалтерського обліку забезпечує формування нових форматів корпоративної звітності, зокрема ESG-звітності, інтегрованої звітності та звітності зі сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів розкриття інформації про сталість (IFRS S1 та IFRS S2). Використання таких підходів сприяє підвищенню прозорості кліматичної інформації, покращенню системи управління ризиками та зміцненню інвестиційної привабливості підприємств.

На основі запропонованої концептуальної моделі доведено, що трансформація бухгалтерського обліку під впливом кліматичних ризиків має системний характер і охоплює одночасно методологічний, інформаційний та управлінський рівні функціонування облікової системи.

Результати дослідження підтверджують висновки низки наукових праць, у яких зазначається, що облік викидів парникових газів і звітність щодо кліматичних ризиків є одним із найбільш динамічних напрямів розвитку сучасної бухгалтерської науки. Це зумовлено зростанням попиту на достовірну інформацію щодо викидів парникових газів та екологічного впливу діяльності підприємств.

Отримані результати розширюють наявні наукові підходи через інтеграцію різних напрямів досліджень у межах єдиної концептуальної моделі трансформації бухгалтерського

обліку під впливом кліматичних ризиків. На відміну від багатьох попередніх праць, у яких окремо досліджуються питання ESG-звітності, вуглецевого обліку або екологічних розкриттів, запропонована модель демонструє системний взаємозв'язок між глобальними кліматичними драйверами, трансформаційними процесами у системі обліку та інструментами корпоративної звітності.

**Висновки.** Сучасні глобальні кліматичні драйвери, зокрема посилення міжнародного кліматичного регулювання, розвиток ринків вуглецю, впровадження механізмів вуглецевого коригування та зростання вимог до ESG-розкриття інформації, формують нові інституційні умови функціонування підприємств. У цих умовах традиційна система бухгалтерського обліку потребує трансформації з метою відображення кліматичних ризиків, екологічних витрат та зобов'язань щодо переходу до низьковуглецевої економіки.

За результатами дослідження розроблено концептуальну модель трансформації бухгалтерського обліку під впливом кліматичних ризиків, яка відображає взаємозв'язок між глобальними кліматичними драйверами, ризиками для підприємств, трансформаційними змінами у системі обліку та інструментами корпоративної звітності. Запропонована модель дозволяє систематизувати основні напрями розвитку обліково-інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення методології бухгалтерського обліку екологічних аспектів діяльності підприємств, формування системи обліку викидів парникових газів та розвитку ESG-звітності відповідно до сучасних міжнародних стандартів розкриття інформації щодо сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання кліматичних ризиків у системі бухгалтерського обліку, удосконаленням методології обліку вуглецевих активів і зобов'язань, а також проведенням емпіричних досліджень впливу ESG-звітності на фінансові результати та інвестиційну привабливість підприємств у різних секторах економіки.

## Список літератури

1. Business as usual for world's top companies as they get ahead of mandatory sustainability reporting rules. KPMG. 2024. URL: https://surl.li/clpavk (дата звернення 16.01.2026).
2. Client Challenge. Financial Times. URL: https://www.ft.com/content/9e4afe62-b474-478e-ac88-fa1417064e5f (дата звернення 16.01.2026).
3. Ukraine Carbon Dioxide Emissions. TheGlobalEconomy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/carbon_dioxide_emissions/ (дата звернення 16.01.2026).
4. Ukraine CO2 Emissions. Worldometer. URL: https://www.worldometers.info/co2-emissions/ukraine-co2-emissions/ (дата звернення 16.01.2026).
5. Кліматична шкода від війни росії проти України перевищила 43 млрд. дол. США – дослідження. Екодія. URL: https://surl.li/slwmvi (дата звернення 16.01.2026).
6. Science Direct. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.sciencedirect.com/ (дата звернення 06.01.2026).
7. Climate change accounting and disclosure: A systematic literature review. The Indonesian Accounting Review. URL: https://journal.perbanas.ac.id/index.php/tiar/article/view/3829 (дата звернення 16.01.2026).
8. Abduh A., Hamzah M. L., Rusilawati E., Abdullah S. I. N. W. Carbon Accounting and Climate Risk Reporting: A Comprehensive Bibliometric Review. *Research in Accounting Journal (RAJ).* 2025. Vol. 6, № 2. P. 70–78. DOI: https://doi.org/10.37385/raj.v6i2.10494.
9. Tang X., Li Y. Towards a zero-carbon future: A literature review of carbon emission accounting and management. *Petroleum Science Bulletin*. 2023. Vol. 8, № 4. P. 522–534. DOI: https://doi.org/10.3969/j.issn.2096-1693. 2023.04.040.
10. Usman A., Mediaty, Handayanto A. B., Andi Tahang R., Salim R. R. Carbon Management Accounting: A Systematic Literature Review. Proceedings of the 8th International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2023). *Atlantis Press.* 2024. P. 772–783. DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-400-6_57.
11. Wu J. Role of green finance and carbon accounting in achieving sustainability. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11 (1). Article 128. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-02492-2.

12. Cansler E., Johnson J. Revolutionizing ESG Reporting with AI-Driven Carbon Accounting. Preprints. 2025. Article 2025030505. DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202503.0505.v1.
13. Nyakuwanika M., Panicker M. The Role of Environmental Accounting in Mitigating Climate Change: ESG Disclosures and Effective Reporting. A Systematic Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management.* 2025. Vol. 18. Article 480. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18090480.
14. Рибіцький О. Л., Андрєєв А. О., Яцко М. В. Адаптація системи бухгалтерського обліку України до вимог сталого інвестування. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17813410.
15. Замула І. В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 440 с. URL: https://surl.li/gkwqip (дата звернення 16.01.2026).
16. Zamula I., Seletska D., Fedorova O., Tanasiieva M. Development of ESG Reporting Under the Influence of Theoretical Concepts. In: Semenov A., Yepifanova I., Kajanová J. (eds). Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. Vol. 275. Springer, Cham, 2026. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_7.
17. Легенчук С. Ф., Федорова О. С. Нові методи для бухгалтерських досліджень наративної компоненти сталої звітності: виклики та можливості. *Облік і фінанси.* 2025. № 3 (109). С. 31–40. DOI: https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-31-40.
18. Krasnova I. V., Prymostka L. O., Lavreniuk V. V. Climate Change Risks in Financial Business. *Problems of Economy.* 2021. Vol. 3, № 49. P. 140–146. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-140-146 (дата звернення 16.02.2026).
19. Stubbe R. Pathways for Reforming Ukraine's Carbon Tax: Towards an ETS-Compatible Upstream Tax with an Expanded Scope. Low Carbon Ukraine Policy Proposal. 2024. URL: https://surl.lt/zuhocm (дата звернення 16.01.2026).
20. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 (МСБО 36). Зменшення корисності активів : стандарт Ради з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/929_047#Text (дата звернення 16.01.2026).
21. 77% of Ukrainian Companies Need Tools to Implement ESG Standards: Results of the Green Transition Office Study. DiXi Group. URL: https://surli.cc/ncmpac (дата звернення 11.01.2026).
22. ESG Data Tools 2025: Challenges, Trends, and Future Insights. Center for Sustainability & Excellence. URL: https://cse-net.org/esg-data-tools-challenges-2025/ (дата звернення 11.01.2026).

## References

1. KPMG (2024). Business as usual for world's top companies as they get ahead of mandatory sustainability reporting rules. Retrieved from https://surl.li/clpavk. (accessed January 16, 2026).
2. Financial Times (n.d.). Client Challenge. Retrieved from https://www.ft.com/content/9e4afe62-b474-478e-ac88-fa1417064e5f. (accessed January 16, 2026).
3. The Global Economy (n.d.). Ukraine carbon dioxide emissions. Retrieved from https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/carbon_dioxide_emissions/. (accessed January 16, 2026).
4. Worldometer (n.d.). Ukraine CO2 emissions. Retrieved from https://www.worldometers.info/co2-emissions/ukraine-co2-emissions/. (accessed January 16, 2026).
5. Ekodiia (n.d.). Klimatychna shkoda vid viiny rosii proty Ukrainy perevyshchyla 43 mlrd dol. SShA – doslidzhennia [Climate damage from Russia's war against Ukraine exceeded $43 billion – study]. Retrieved from https://surl.li/slwmvi. (accessed January 16, 2026). [In Ukrainian].
6. Science Direct (n.d.). Official website. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/. (accessed January 6, 2026).
7. The Indonesian Accounting Review (n.d.). Climate change accounting and disclosure: A systematic literature review. Retrieved from https://journal.perbanas.ac.id/index.php/tiar/article/view/3829. (accessed January 16, 2026).
8. Abduh, A., Hamzah, M. L., Rusilawati, E., & Abdullah, S. I. N. W. (2025). Carbon accounting and climate risk reporting: A comprehensive bibliometric review. *Research in Accounting Journal (RAJ),* 6(2), 70–78. DOI: https://doi.org/10.37385/raj.v6i2.10494.
9. Tang, X., & Li, Y. (2023). Towards a zero-carbon future: A literature review of carbon emission accounting and management. *Petroleum Science Bulletin,* 8(4), 522–534. DOI: https://doi.org/10.3969/j.issn.2096-1693. 2023.04.040.

10. Usman, A., Mediaty, Handayanto, A. B., Tahang, A., & Salim, R. R. (2024). Carbon management accounting: A systematic literature review. In Proceedings of the 8th International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2023) (pp. 772–783). Atlantis Press. DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-400-6_57.

11. Wu, J. (2024). Role of green finance and carbon accounting in achieving sustainability. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 128. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-02492-2.

12. Cansler, E., & Johnson, J. (2025). Revolutionizing ESG reporting with AI-driven carbon accounting. Preprints, 2025030505. DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202503.0505.v1.

13. Nyakuwanika, M., & Panicker, M. (2025). The role of environmental accounting in mitigating climate change: ESG disclosures and effective reporting. A systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18, 480. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18090480.

14. Rybitskyi, O. L., Andrieiev, A. O., & Yatsko, M. V. (2025). Adaptatsiia systemy bukhhalterskoho obliku Ukrainy do vymoh staloho investuvannia [Adaptation of the accounting system of Ukraine to the requirements of sustainable investment]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk,* 18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17813410. [In Ukrainian].

15. Zamula, I. V. (2010). Bukhhalterskyi oblik ekolohichnoi diialnosti u zabezpechenni stiikoho rozvytku ekonomiky [Accounting of environmental activities in ensuring sustainable economic development]. Zhytomyr: ZhDTU. Retrieved from https://surl.li/gkwqip. (accessed January 16, 2026). [In Ukrainian].

16. Zamula, I., Seletska, D., Fedorova, O., & Tanasiieva, M. (2026). Development of ESG reporting under the influence of theoretical concepts. In A. Semenov, I. Yepifanova, & J. Kajanová (Eds.). Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies (Vol. 275). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_7.

17. Lehenchuk, S. F., & Fedorova, O. S. (2025). Novi metody dlia bukhhalterskykh doslidzhen naratyvnoi komponenty staloi zvitnosti: vyklyky ta mozhlyvosti [New methods for accounting research of the narrative component of sustainability reporting: challenges and opportunities]. *Oblik i finansy*, 3(109), 31–40. DOI: https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-31-40. [In Ukrainian].

18. Krasnova, I. V., Prymostka, L. O., & Lavreniuk, V. V. (2021). Climate change risks in financial business. *Problems of Economy*, 3(49), 140–146. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-140-146. (accessed January 16, 2026).

19. Stubbe, R. (2024). Pathways for reforming Ukraine's carbon tax: Towards an ETS-compatible upstream tax with an expanded scope. Low Carbon Ukraine Policy Proposal. Retrieved from https://surl.lt/zuhocm. (accessed January 16, 2026).

20. IASB (2012). International Accounting Standard 36 (IAS 36) Impairment of Assets. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 929_047#Text. (accessed January 16, 2026).

21. DiXi Group (n.d.). 77% of Ukrainian companies need tools to implement ESG standards: Results of the Green Transition Office study. Retrieved from https://surli.cc/ncmpac. (accessed January 11, 2026).

22. Center for Sustainability & Excellence (2025). ESG data tools 2025: Challenges, trends, and future insights. Retrieved from https://cse-net.org/esg-data-tools-challenges-2025/. (accessed January 11, 2026).

Стаття надійшла до редакції 16.01.2026
Прийнята до публікації 20.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

**УДК: 657.1:004.9** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-25-30**

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ

**Мацків О. І.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lmatskiv123@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6404-5473

***Анотація**. Стаття присвячена дослідженню трансформації бухгалтерського обліку в умовах глобальної цифровізації. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні моделі переходу від традиційної автоматизації до інтелектуальних облікових систем. Використано методи системного аналізу, компаративного дослідження та логічного моделювання. Визначено три рівні технологічної зрілості обліку: автоматизація, цифровізація та когнітивні системи. Доведено роль ШІ, блокчейну та хмарних SaaS-рішень у формуванні моделі «Continuous Accounting». Набула подальшого розвитку концепція «Потрійного запису» (Triple-entry bookkeeping) як інструменту абсолютної достовірності звітності. Сформовано оновлену матрицю компетенцій «Бухгалтера 4.0» та ідентифіковано вектори кіберзахисту фінансових даних. Цифровізація обліку в Україні визначена як критичний чинник стійкості бізнесу в екстремальних умовах. Подальші розвідки спрямовані на методологію обліку віртуальних активів та ESG-даних.*

***Ключові слова**: цифрова трансформація, бухгалтерський облік 4.0, штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології, потрійний запис, кібербезпека, ERP-системи.*

# DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING: FROM AUTOMATION TO INTELLIGENT SYSTEMS

**Olena Matskiv,** PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: lmatskiv123@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6404-5473

***Abstract.** The article investigates the fundamental transformation of accounting processes driven by global digitalization and the emergence of integrated business ecosystems. The objective is to theoretically substantiate a conceptual model for the transition from legacy automation to intelligent, cognitive accounting systems. The research utilizes systemic analysis, comparative study of ERP architectures, and logical modeling of data flows. The study identifies three levels of technological maturity in accounting: traditional automation, integrated digitalization, and cognitive systems. It is demonstrated that the integration of Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML), and cloud-based SaaS solutions (such as Xero, SAP S/4HANA) enables the shift toward "Continuous Accounting," where financial reporting is generated in real-time. The role of AI as a "digital assistant" capable of autonomous transaction coding with over 98% accuracy is highlighted. The research further develops the concept of "Triple-entry bookkeeping" based on blockchain technology, which provides absolute cryptographic validation of financial statements, neutralizing the need for traditional manual audits. An updated competency matrix for the "Accountant 4.0" (Digital Business Partner) has been formulated, emphasizing data literacy, strategic consulting, and digital ethics. Additionally, key cyber-resilience protocols (MFA, Zero Trust, Encryption) for protecting sensitive financial data in cloud environments are identified. Digitalization in Ukraine has proven to be a vital tool for ensuring business continuity under extreme conditions. Future research should focus on developing accounting standards for virtual assets (cryptocurrencies, NFTs), addressing AI algorithmic biases in auditing, and automating ESG data collection via Internet of Things (IoT) sensors.*

***Keywords**: digital transformation, accounting 4.0, artificial intelligence, blockchain, cloud computing, triple-entry bookkeeping, cybersecurity, ERP systems, data analytics.*

**JEL Classification: M410; O330**

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси у світовій економіці на сучасному етапі ознаменовані переходом від точкової автоматизації окремих операцій до формування комплексних цифрових екосистем. Традиційний бухгалтерський інструментарій, спрямований переважно на ретроспективну реєстрацію господарських фактів, демонструє обмежену ефективність в умовах ринкової турбулентності та дефіциту часу для прийняття стратегічних рішень.

Необхідність імплементації інтелектуальних рішень (AI, Big Data, Blockchain) в облікову політику підприємств визначає високу актуальність цього дослідження. Такий підхід дозволяє нівелювати ризики «людського фактору», мінімізувати технічні дефекти та перетворити масиви облікових даних на аналітичний ресурс для предиктивного фінансового моделювання. Для вітчизняного ринку цей вектор розвитку додатково стимулюється курсом на інтеграцію з європейськими стандартами та переходом до податкового моніторингу в режимі реального часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий дискурс 2024–2026 років підтверджує значний інтерес до архітектурних змін в обліку. Зокрема, експерти асоціації ACCA [1] наголошують на зміні парадигми бухгалтерської професії: від простої «фіксації» до «прогнозування». Питання застосування масивів великих даних та формування оновленого профілю компетенцій конкурентоспроможного фахівця ґрунтовно досліджені А. Мукерджі, У. Шармою та Ц. Лю [2].

Особливу увагу автоматизації рутинних процедур на основі RPA-технологій (Robotic Process Automation) приділили у своїх працях Ф. Вассі, Л. Лакатош [3], а також А. Акатака [4]. Питання адаптації національної системи обліку до цифрових викликів, зокрема використання хмарних сервісів, висвітлені у роботах О. Березного [5] та С. Мерінової [6]. Етичні виміри професійної діяльності в умовах цифровізації стали об'єктом розвідок О. Фоміної [7] та О. Ромашко [8].

Прогнозні оцінки Gartner [9] підтверджують, що до 2026 року переважна більшість фінансових операцій (понад 80%) буде здійснюватися за участю автономних інтелектуальних агентів.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми**. Попри стрімкий розвиток спеціалізованого IT-сектору, поза увагою дослідників залишаються такі критичні аспекти:

– методологічна диференціація – невідповідність чинних стандартів (ПСБО та МСФЗ) архітектурі децентралізованих систем (Blockchain) у контексті оцінювання активів;

– правова невизначеність – відсутність легітимних механізмів розподілу відповідальності за дії автономних алгоритмів;

– непрозорість «black box» – складність верифікації та інтерпретації висновків ШІ під час зовнішнього аудиту;

– кіберрезильєнтність – загрози цілісності фінансової інформації при переході на хмарне зберігання (Cloud Computing).

**Мета дослідження.** Ключовою метою статті є концептуальне обґрунтування моделі еволюції від автоматизованого до інтелектуального бухгалтерського обліку, а також виявлення каталізаторів та стримувальних чинників цифрового перетворення бізнес-процесів.

Для досягнення мети сформовано такий комплекс завдань:

1. Типологізувати етапи розвитку IT-інструментарію в обліку: від локальних баз до когнітивних моделей.
2. Оцінити потенціал використання методів машинного навчання у контрольних процедурах та документообігу.
3. Розкрити переваги концепції «потрійного запису» (triple-entry bookkeeping) для забезпечення транспарентності звітності.
4. Окреслити вимоги до інтелектуального капіталу сучасного фахівця (концепція «Бухгалтер 4.0»).

**Основний матеріал.** Сучасна цифрова трансформація облікової сфери долає межу між елементарною автоматизацією (заміщення механічних дій оператора програмним забезпеченням) та когнітивним обліком, що передбачає автономну ідентифікацію, групування та аналітичну обробку господарських операцій. Авторкою запропоновано диференціювати цей перехід через три рівні технологічної зрілості (табл. 1).

Таблиця 1

Компаративна характеристика еволюційних етапів цифровізації обліку

| Параметр порівняння | Етап 1: Автоматизація (Legacy Systems) | Етап 2: Цифровізація (Integrated ERP/ Cloud) | Етап 3: Інтелектуальні системи (Cognitive Accounting) |
|---|---|---|---|
| Роль бухгалтера | Оператор (введення даних) | Контролер (перевірка системних зв'язків) | Бізнес-аналітик (стратегічне прогнозування) |
| Обробка документів | Ручне введення паперових носіїв | Абсолютна (завдяки Blockchain-реєстрам) | Автоматичне розпізнавання (OCR) та AI-класифікація |
| Періодичність | Дискретна (місяць, квартал) | Наближена до реального часу | Безперервний облік (Real-time Accounting) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Достовірність | Високий ризик помилок | Системний контроль | Абсолютна (завдяки Blockchain-реєстрам) |

*Джерело: авторська розробка*

На рівні когнітивних систем штучний інтелект (ШІ) трансформується у «цифрового асистента», що мінімізує інтелектуальне навантаження на людину. Зокрема, алгоритми машинного навчання (ML) здатні інтерпретувати зміст транзакцій та самостійно формувати бухгалтерські проводки з точністю понад 98%. Окрім того, інтелектуальний моніторинг у режимі 24/7 забезпечує ідентифікацію аномальних сум, дублювання платежів або недоброчесних контрагентів, нівелюючи фрод-ризики ще до завершення звітного періоду [4].

Синергія ШІ та професійної діяльності бухгалтера дозволяє досягти мультиплікативного ефекту: мінімізації фінансових втрат, усунення помилок у звітності та суттєвого вивільнення робочого часу для стратегічних завдань. У цьому контексті критичного значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу. Формування високого рівня інформаційної грамотності дозволить отримати максимальні переваги від симбіозу технологічного потенціалу ШІ та експертного судження фахівця [8].

Революційним трендом сучасного обліку є впровадження блокчейн-технологій та реалізація концепції «Потрійного запису» (Triple-entry bookkeeping). Класичний підхід Л. Пачолі [10] доповнюється криптографічною верифікацією у розподіленому реєстрі, що математично виражається такою моделлю:

$$Record\ Company\ A + Record\ Company\ B + Proof\ Blockchain = Absolute\ Truth$$

За такої архітектури зовнішній аудит стає фактично миттєвим, оскільки істинність кожної операції гарантується не суб'єктивними печатками, а децентралізованим математичним алгоритмом.

Паралельно з цим, перехід до моделі SaaS (Software as a Service) усуває необхідність прив'язки фахівця до фізичного офісу. Глобальні хмарні платформи (Microsoft Azure, AWS тощо) створюють єдиний інформаційний простір, інтегруючи банківські сервіси, CRM та складську логістику. Характеристику ключових векторів розвитку хмарних рішень наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Стратегічні напрями еволюції хмарних технологій в обліку

| Напрям | Зміст та характеристика |
|---|---|
| Домінування гібридних моделей | Поєднання приватних і публічних хмар для забезпечення балансу між безпекою критичних даних та масштабованістю сервісів. |
| Гіпер-автоматизація бізнес-моделей | Використання ШІ на хмарних платформах для наскрізної автоматизації – від управління запасами до фінансового планування. |
| Конвергенція технологій | Інтеграція хмар із IoT (Інтернет речей) та Big Data для збору даних у реальному часі та підвищення точності рішень. |
| Кібербезпека та комплаєнс | Адаптація до стандартів GDPR та нових національних нормативів кіберзахисту (актуально для України з 2024 р.). |
| Периферійні обчислення (Edge) | Обробка інформації безпосередньо у місці її виникнення для мінімізації затримок та підвищення продуктивності систем. |

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [1;5-6]*

Отже, цифрова трансформація сигналізує про зміну фундаментальної парадигми: перехід від пасивної констатації минулих подій до активного моделювання майбутнього фінансового стану суб'єкта господарювання. На поточному етапі ринок спеціалізованого ПЗ чітко диференціюється на два стратегічні вектори, вибір між якими визначає ступінь цифрової зрілості організації.

Сучасний ринок облікового ПЗ розділився на два стратегічні напрями. Вибір між ними визначає рівень цифрової зрілості підприємства.

*Глобальні ERP-гіганти (SAP S/4HANA, Oracle NetSuite).* Орієнтовані на транснаціональні корпорації та великий бізнес. Їх архітектурною особливістю є технологія «In-Memory Data», що забезпечує миттєву обробку колосальних масивів транзакцій [11]. Основна перевага таких систем полягає у формуванні єдиного облікового ядра, що інтегрує логістичні, кадрові та виробничі цикли.

*Гнучкі SaaS-платформи (Xero, QuickBooks, Zoho Books).* Оптимальний вибір для сегмента МСБ. Побудовані на принципах API-інтеграції, ці сервіси дозволяють бухгалтеру конструювати персоналізовану екосистему, підключаючи зовнішні модулі: від банківських виписок до платіжних шлюзів (Stripe/PayPal) та систем управління проєктами [3].

Вітчизняні рішення (BAS, MASTER: Бухгалтерія). Ключовою конкурентною перевагою цих рішень є їх повна адаптація до динамічних змін українського податкового законодавства та стандартів звітності, що є критичним для локального ринку [12].

Перехід до хмарних архітектур та імплементація ШІ створюють нові вектори вразливостей. Фінансова інформація стає пріоритетним об'єктом для кібершпигунства та атак з використанням вірусів-вимагачів. До базового інструментарію захисту цифрового обліку слід віднести:

– *шифрування (Encryption at Rest and in Transit);* захист даних як на фізичних серверах, так і в каналах передачі;

– *багатофакторна автентифікація (MFA);* використання КЕП у синергії з біометричною ідентифікацією;

– *модель «Zero Trust»*; концепцію нульової довіри, де кожен запит на доступ піддається суворій верифікації незалежно від локації ініціатора;

– *комплаєнс зі стандартами*; дотримання вимог ISO/IEC 27001 та SOC 2 як гарантія надійності сервісних організацій.

У науковій спільноті триває дискусія щодо можливого витіснення бухгалтера штучним інтелектом. Ми обґрунтовуємо позицію, згідно з якою відбувається не заміщення людини, а якісна трансформація її функцій. Автоматизація рутини вивільняє до 70% часового ресурсу фахівця, що дозволяє перейти до моделі «Continuous Accounting» – формування звітності у реальному часі.

В умовах України перехід до хмарних сервісів (SaaS) став не лише технологічним кроком, а й стратегією виживання бізнесу. Розподілене зберігання даних на міжнародних серверах (Microsoft Azure, AWS) забезпечило безперервність обліку навіть за умов фізичного руйнування локальної інфраструктури. Водночас це актуалізує питання цифрового суверенітету та необхідності сертифікації провайдерів згідно з національними криптографічними стандартами.

Оновлена матриця компетенцій «Бухгалтера 4.0» включає:

– data-грамотність – навички роботи з неструктурованими масивами та візуалізації даних через BI-інструменти;

– технологічну адаптивність – здатність до налаштування RPA-алгоритмів та розуміння логіки ШІ;

– стратегічний консалтинг – фокус на ризик-менеджменті, інвестиційному аналізі та податковому проектуванні;

– цифрову етику – моніторинг прозорості алгоритмів та запобігання «цифровим упередженням» у звітності.

**Висновок.** Проведене дослідження дозволяє констатувати, що бухгалтерський облік еволюціонував від фрагментарної автоматизації до створення інтелектуальних екосистем, де ERP-система є «цифровим двійником» бізнесу. Основними каталізаторами змін є ШІ, Блокчейн та хмарні архітектури, що трансформують бухгалтера з «рахівника» у фінансового архітектора та дата-аналітика. Доведено, що цифровізація обліку в Україні є критичним фактором стійкості економіки в екстремальних умовах.

Перспективними напрямами подальших розвідок визначено: розробку нормативів обліку віртуальних активів (криптовалют, NFT); аналіз етичних ризиків ШІ в аудиті; автоматизацію збору ESG-даних через інструменти IoT; формування моделей страхування вартості цифрових інформаційних активів.

## Список літератури

1. ACCA. Accounting for the Future 2025. conference, 25–27 November 2025. URL: https://gemini.google.com/app/4526b2d329996f3f (дата звернення 25.01.2026).

2. Mukherjee A., Sharma U., Liu J. Big data analytics role in shaping the work of accounting function and accounting professionals. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2025. Vol. 21, Issue 7. P. 272-306. DOI: https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2024-0255 URL: https://www.emerald.com/jaoc/article-pdf/21/7/272/10295743/jaoc-08-2024-0255en.pdf (дата звернення 25.01.2026).

3. Wassie F. A., Lakatos L. P. Artificial intelligence and the future of the internal audit function. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11 (1), 1-14. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-02905-w.

4. Akatak A. The future of internal auditing with AI capabilities. Ai-Driven Accounting Transformation: A New Era For Management and Auditing. Nobel Akademik Yayıncılık, 2026. P. 29-42. URL: https://surl.lu/bwgktb (дата звернення 27.01.2026).

5. Березний О. В. Роль хмарних технологій в організації безперервного обліку. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 2(108). С. 78-83. DOI : https://doi.org/110.26642/ema-2024-2(108)-78-83.

6. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo. 14003546.

7. Фоміна О., Ромашко О., Семенова С. Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42.

8. Ромашко О. М., Король С. Я. Професійна етика бухгалтерів в контексті електронних довірчих послуг та використання штучного інтелекту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2024. №12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-04.

9. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026. URL: https:// www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2026. (дата звернення 28.01.2026).

10. Пачолі Л. Трактат про рахунки та записи. Переклад Н. М. Ткаченко. Київ: Алерта, 2021. 180 с.

11. Petratos P. Triple-Entry Accounting and System Integration. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. № 17(2). 45 p. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17020045

12. Москалюк Г. О., Півторак А. О. Документообіг у системі фінансового обліку підприємства: напрями оптимізації в умовах цифровізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2026. № 1 (338). С. 16-27. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-16-27

## References

1. ACCA (2025). Accounting for the Future 2025. conference, on 25–27 November 2025. Retrieved from https://gemini.google.com/app/4526b2d329996f3f (accessed January 25, 2026).

2. Mukherjee, A., Sharma, U., & Liu, J. (2025). Big data analytics role in shaping the work of accounting function and accounting professionals. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21, 7, 272-306. DOI: https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2024-0255 Retrieved from https://www.emerald.com/jaoc/article-pdf/21/7/272/10295743/jaoc-08-2024-0255en.pdf (accessed January 25, 2026).

3. Wassie, F. A., & Lakatos, L. P. (2024). Artificial intelligence and the future of the internal audit function. *Humanities and Social Sciences Communications*. 11 (1), 1-14. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-02905-w.

4. Akatak, A. (2026). The future of internal auditing with AI capabilities. Ai-Driven Accounting Transformation: A New Era For Management and Auditing. Nobel Akademik Yayıncılık, 29-42. Retrieved from https://surl.lu/bwgktb (accessed January 27, 2026).

5. Berezny, O. V. (2024). The role of cloud technologies in the organization of continuous accounting. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia,* 2(108), 78-83. DOI: https://doi.org/110.26642/ema-2024-2(108)-78-83. [In Ukrainian].

6. Merinova, S. V., & Polovenko, L. P. (2024). Cloud technologies in the management of business processes at a modern enterprise. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546. [In Ukrainian].

7. Fomina, O., Romashko, O., & Semenova, S. (2022). Professional ethics of accountants: its features and problematic aspects of compliance with ethical principles. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42. [In Ukrainian].

8. Romashko, O. M., & Korol, S. Ya. (2024). Professional ethics of accountants in the context of electronic trust services and the use of artificial intelligence. P*roblemy suchasnykh transformatsij. Seriia ekonomika ta upravlinnia*, 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-09-04. [In Ukrainian].

9. Gartner (2026). Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026. Retrieved from https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2026. (accessed March 28, 2026).

10. Pacholi, L. (2021). Traktat pro rakhunky ta zapysy. Pereklad N. M. Tkachenko. Kyiv: Alerta. [In Ukrainian].

11. Petratos, P. (2024). Triple-Entry Accounting and System Integration. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2). DOI: https://doi.org/10.3390/ jrfm17020045

12. Moskalyuk, G. O., & Pivtorak, A. O. (2026). Document flow in the financial accounting system of the enterprise: directions of optimization in conditions of digitalization. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu,* 1 (338), 16-27. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-16-27. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.01.2026
Прийнята до публікації 26.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

# ~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

**УДК: 658.15** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-31-43**

## ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ SOFIA В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Азаренкова Г. М.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: g.m.azarenkova@karazin.ua
ORCID: 0000-0003-0101-2989

**Орєхова К. В.,** доктор економічних наук, доцент, в.о. зав. кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
email: oriekhova@karazin.ua
ORCID: 0000-0003-0214-2750

**Сектим Т. А.**, здобувачка вищої освіти, перший (бакалаврській) рівень вищої освіти ОПП «Банківська справа та фінансовий консалтинг» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: tetiana.sektym@student.karazin.ua
ORCID: 0009-0002-2661-9939

***Анотація***. *Мета статті – комплексна оцінка ефективності фінансових рішень ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2023-2025 роки із застосуванням матричної моделі «SOFIA», що базується на цільовій функції max V = f(S, O, F, I, A), а також виявлення проблемних зон у структурі фінансових рішень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління в умовах воєнного стану. У дослідженні використовувались методи матричного аналізу, коефіцієнтного аналізу, дискримінантного аналізу, а також моделі Альтмана, Терещенка та система показників Бівера. Застосована матрична модель «SOFIA», яка класифікує фінансові рішення за цільовою функцією max V = f (S, O, F, I, A). Однією з головних проблем управління фінансами підприємств кондитерської промисловості є відсутність системного підходу до оцінки рішень, що охоплює одночасно інтереси власників, менеджменту та кредиторів. Інформаційну базу дослідження складає фінансова звітність підприємства, підтверджена незалежним аудитором, та проміжна інформація за 2025 рік.*

*Досліджено п'ять блоків рішень: стратегічні (ROE, ROA, S/A), операційні (GM, OPM, CUR, abs, AR, DR), фінансування (TIE, D/E, Cash Flow), інвестиційні (ROI, RONA) та аналітичні (діагностика банкрутства). На основі емпіричних узагальнень встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку показників прибутковості (ROA зросла до 11,3%, ROE – до 11,5%, чистий прибуток збільшився на 40,4%), проте виявлено критичний дисбаланс ліквідності – надмірна поточна ліквідність (CUR = 6,00) поєднується із субнормативною абсолютною ліквідністю (abs = 0,18). Запропонований методичний підхід до застосування матриці SOFIA для систематизації та оцінювання фінансових рішень має універсальний характер і може бути ефективно застосований на інших підприємствах кондитерської промисловості України. Особливої актуальності набуває досвід ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» для підприємств прифронтових і деокупованих територій, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності та стикаються з подібними викликами у сфері фінансового управління під час воєнного стану.*

***Ключові слова****: модель SOFIA, фінансові рішення, оцінка ефективності, ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, діагностика банкрутства, кондитерська галузь, управління капіталом.*

## APPLICATION OF THE SOFIA MODEL IN ENTERPRISE FINANCIAL DECISIONS ASSESSMENT

**Galyna Azarenkova,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Banking Business and Financial Technologies, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: g.m.azarenkova@karazin.ua
ORCID: 0000-0003-0101-2989

**Kateryna Oriekhova,** Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Banking Business and Financial Technologies, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
email: oriekhova@karazin.ua
ORCID: 0000-0003-0214-2750

**Tetiana Sektym**, student of higher education, first (bachelor's) level of educational programe “Banking and financial consulting”, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: tetiana.sektym@student.karazin.ua
ORCID: 0009-0002-2661-9939

***Abstract.*** *The purpose of the article is to provide a comprehensive assessment of the effectiveness of financial decisions of PJSC “Kharkiv Biscuit Factory” for 2023–2025 using the SOFIA matrix model, based on the objective function max V = f(S, O, F, I, A).*

*The study also aims to identify problem areas in the structure of financial decisions and to develop practical recommendations to improve financial management under martial law. The research uses matrix analysis, ratio analysis, and discriminant analysis, as well as the Altman, Tereshchenko, and Beaver models. The SOFIA matrix model is applied to classify financial decisions according to the objective function max V = f (S, O, F, I, A). One of the main problems in financial management of confectionery industry enterprises is the lack of a systematic approach to evaluating decisions that considers the interests of owners, managers, and creditors at the same time. The information base of the study includes the company's financial statements verified by an independent auditor and interim data for 2025. Five groups of decisions were analysed: strategic (ROE, ROA, S/A), operational (GM, OPM, CUR, abs, AR, DR), financing (TIE, D/E, Cash Flow), investment (ROI, RONA), and analytical (bankruptcy diagnostics). The results show positive dynamics in profitability indicators (ROA increased to 11.3%, ROE to 11.5%, and net profit grew by 40.4%). However, a critical imbalance in liquidity was identified: excessive current liquidity (CUR = 6.00) is combined with low absolute liquidity (abs = 0.18). The proposed methodological approach to applying the SOFIA matrix for the systematisation and evaluation of financial decisions is universal and can be effectively applied to other enterprises in the confectionery industry in Ukraine. The experience of Private Joint-Stock Company "Kharkiv Biscuit Factory" is particularly relevant for enterprises in frontline and de-occupied regions, which operate under high uncertainty and face similar challenges in financial management during martial law.*
***Keywords**: SOFIA model, financial decisions, efficiency assessment, liquidity, profitability, financial stability, bankruptcy diagnostics, confectionery industry, capital management.*

**JEL Classification: G310; G320; G330; M210**

**Постановка проблеми.** Ефективність прийняття управлінських рішень у сучасних умовах є визначальною передумовою забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. В умовах глобальної нестабільності, посилення геополітичних ризиків, цифрової трансформації економіки та підвищення вимог до прозорості бізнесу значення якісних управлінських рішень суттєво зростає як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Ефективне управління фінансами виступає ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Бізнес доцільно розглядати як систему фінансових відносин і руху грошових потоків, функціонування якої забезпечується управлінськими рішеннями. Відтак, саме якість, своєчасність і обґрунтованість таких рішень визначають результативність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності проблема ефективності прийняття управлінських рішень набуває в умовах воєнного стану в Україні. Підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності та ризиків, що зумовлено скороченням платоспроможного попиту, порушенням логістичних і постачальних ланцюгів, коливаннями валютного курсу, зростанням вартості енергоресурсів і сировини, а також обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Водночас на глобальному рівні посилюється вплив ESG-факторів, цифрових технологій (FinTech, Big Data, штучний інтелект) і нових регуляторних вимог, що обумовлює необхідність трансформації підходів до прийняття управлінських рішень та впровадження сучасного аналітичного інструментарію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективності фінансових рішень підприємств активно досліджується науковцями. Сучасні дослідження акцентують увагу на комплексному підході до управління фінансами, що поєднує оцінювання результативності, ризиків та стійкості підприємств у динамічному середовищі. Зокрема, у наукових працях [7; 10; 14] обґрунтовано значення ефективного управління фінансовими потоками, фінансового планування та впровадження принципів сталого розвитку як ключових чинників підвищення ефективності управлінських рішень.

Важливе місце в оцінці ефективності управлінських рішень посідають інструменти кількісного аналізу, зокрема система ключових показників ефективності (KPI), досліджена Пармакли Д. М., Тодорова І. С. [3], яка дозволяє оцінювати результативність діяльності підприємства на різних рівнях управління. Водночас сучасні підходи до корпоративного управління та структури капіталу, представлені у працях Freire-Quintero C. E., Hurtado-Cevallos G. E., Calle-Wong F. X., Bravo-Mero J. C. [8], Haq I., Soetanto D. [11], акцентують увагу на необхідності узгодження фінансових рішень із інтересами інвесторів та стейкхолдерів.

Проблематика діагностики фінансового стану та прогнозування банкрутства підприємств отримала подальший розвиток у роботах Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. [6], Volkov D., Afanasyeva S., Slinkov A. [16], а також у сучасних дослідженнях Gabrielli G., Meloni A., Bertini F. [9], де застосовуються методи машинного навчання для підвищення точності прогнозів. В умовах української економіки, особливо в період воєнного стану, ці питання набувають особливої актуальності, що підтверджується

дослідженнями Волкова І. А. [1] та Давиденко Н. М. [2], які відзначають обмеженість традиційних моделей у ситуаціях високої невизначеності та форс-мажорних обставин.

Суттєвий внесок у систематизацію фінансових рішень зроблено Сорокіним М. Е. [4; 5], який запропонував матричну модель «SOFIA» як інструмент комплексної оцінки фінансового менеджменту. Особливістю даної моделі є інтеграція стратегічних, операційних, фінансових, інвестиційних та аналітичних рішень у єдину систему, що дозволяє оцінювати їх взаємозв'язок і вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Разом з тим, сучасні виклики, зокрема цифровізація економіки, зростання ролі ESG-факторів (Lindner H.-C., Steinhäuser I. [12]), вплив кліматичних змін на оцінку вартості компаній (Rayer Q. G., Andrikopoulos P. [13]), а також підвищена волатильність фінансових ринків (Tu P.-L., Chen J.-L., Ahmadi C. [15]), обумовлюють необхідність удосконалення існуючих підходів до оцінювання фінансових рішень. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексного застосування моделі SOFIA для оцінки ефективності фінансових рішень підприємств кондитерської та харчової промисловості України в умовах воєнного стану залишаються недостатньо висвітленими.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок у сфері фінансового аналізу та оцінки управлінських рішень, залишається низка невирішених питань, що потребують подальшого дослідження.

По-перше, більшість існуючих підходів до оцінювання фінансових рішень мають фрагментарний характер і, як правило, зосереджуються на окремих аспектах діяльності підприємства (рентабельності, ліквідності, фінансовій стійкості) без комплексного врахування взаємозв'язку різних типів рішень та інтересів ключових стейкхолдерів. У сучасних умовах така обмеженість не дозволяє повною мірою оцінити ефективність фінансового менеджменту, що підтверджується результатами досліджень у сфері фінансового планування та управління фінансовими потоками [7; 10].

По-друге, моделі прогнозування банкрутства, зокрема розроблені Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. [6], а також адаптовані для українських підприємств (Volkov D., Afanasyeva S., Slinkov A. [16]), мають переважно діагностичний характер і не забезпечують формування управлінських рекомендацій щодо коригування рішень у стратегічному, операційному, фінансовому та інвестиційному блоках. Крім того, сучасні дослідження (Gabrielli G., Meloni A., Bertini F. [9]) свідчать про підвищення точності прогнозування завдяки використанню цифрових технологій, однак результати такого прогнозування залишаються недостатньо інтегрованими у процес прийняття управлінських рішень.

По-третє, відсутня практика комплексного застосування матричної моделі «SOFIA», запропонованої Сорокіним М. Е. [4; 5], до підприємств кондитерської промисловості України з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану. Це обмежує можливості системної оцінки ефективності фінансових рішень у взаємозв'язку всіх їх функціональних блоків.

Окремої уваги потребує питання адаптації зарубіжних моделей до вітчизняних умов господарювання. Так, Volkov D., Afanasyeva S., Slinkov A. [16] доводять необхідність калібрування моделей прогнозування банкрутства з урахуванням особливостей облікової системи та структури капіталу українських підприємств. Водночас Волкова І. А. [1] та Давиденко Н. М. [2] наголошують, що в умовах воєнного стану традиційні нормативні значення фінансових показників, зокрема коефіцієнтів ліквідності, можуть суттєво відхилятися від стандартних орієнтирів без виникнення реальної загрози платоспроможності підприємства. Ці особливості необхідно враховувати при інтерпретації результатів застосування моделей діагностики фінансового стану та оцінювання ефективності фінансових рішень.

**Мета дослідження.** Метою статті є комплексна оцінка ефективності фінансових рішень ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2023-2025 роки із застосуванням матричної моделі «SOFIA», що базується на цільовій функції $\max V = f(S, O, F, I, A)$, а також виявлення проблемних зон у структурі фінансових рішень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового управління в умовах воєнного стану.

З огляду на поставлену мету дослідження, важливим є врахування галузевих особливостей функціонування підприємства, зокрема кондитерської промисловості, яка характеризується високою матеріаломісткістю, залежністю від імпортної сировини та чутливістю до зовнішніх економічних факторів. Це безпосередньо впливає на процес прийняття та оцінювання фінансових рішень.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є одним із найбільших підприємств кондитерської галузі України з понад 85-річною історією та входить до складу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» [15]. Підприємство розташоване в місті Харків, яке зазнало значного впливу збройного конфлікту, що робить його досвід особливо цінним для дослідження адаптивності фінансового управління в кризових умовах. Попри складні обставини, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: зокрема, чистий прибуток у 2023–2025 роках зріс на 40,4%, що свідчить про ефективність прийнятих фінансових рішень.

Корпорація «Бісквіт-Шоколад», до складу якої входить підприємство, до початку повномасштабного вторгнення посідала третє місце в Україні за обсягами виробництва кондитерських виробів. Вона об'єднує два виробничі підприємства – ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» – і здійснює постачання продукції до 32 країн світу. У 2024 році частка експорту зросла до 31% від загального обсягу реалізації [15]. Підприємство має сертифіковану систему менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2015 та схеми FSSC, що є важливою конкурентною перевагою при виході на міжнародні ринки.

Дослідження проведено на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2023–2025 роки, зокрема балансу (звіту про фінансовий стан) та звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід). Дані за 2023–2024 роки підтверджені незалежним аудитором — ТОВ «ГЛОССА-АУДИТ», тоді як інформація за 2025 рік базується на проміжній звітності за четвертий квартал [17]. Обраний трирічний період дозволяє відстежити динаміку фінансових рішень підприємства в умовах адаптації до повномасштабного воєнного стану.

**Основний матеріал.** Модель «SOFIA» – авторська розробка М. Е. Сорокіна (Міжнародний інститут бізнесу, Київ, 2001-2007 рр.) [4; 5] – є сучасним інструментом стратегічного фінансового аналізу. В основу моделі покладена цільова функція фінансового менеджменту, яку Сорокін М.Е. записує у вигляді розширеної формули:

$$max\ V = f\ (S, O, F, I, A)$$

де $V$ – вартість (цінність) бізнесу (добробут акціонерів);
$S$ – стратегічні рішення;
$O$ – операційні рішення;
$F$ – рішення щодо фінансування;
$I$ – інвестиційні рішення;
$A$ – аналітичні рішення.

По-грецькому *Σοφία* означає «майстерність», «мудрість», «знання». Формула дозволяє легко запам'ятати класифікацію основних фінансових рішень та завжди спрямовувати їх до головної цілі – максимізації вартості бізнесу [4; 5]. Порівняно з традиційними підходами до фінансового менеджменту, модель SOFIA розширює класифікацію фінансових рішень за рахунок виокремлення самостійного аналітичного блоку «А».

Ключовою перевагою моделі є матрична структура, де кожна комірка відповідає перетину типу рішення та точки зору суб'єкта аналізу. Це дозволяє одночасно оцінювати підприємство: власниками – зосереджуючись на зростанні вартості бізнесу; менеджментом – на операційній ефективності; кредиторами – на фінансовій стійкості та платоспроможності [6; 9; 13]. Це усуває фрагментарність традиційних підходів до аналізу коефіцієнтів та сприяє прийняттю більш збалансованих фінансових рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця фінансових показників за моделлю «SOFIA»
для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Рішення / Точка зору | Власники | Менеджмент | Кредитори |
|---|---|---|---|
| S – Стратегічні | ROE, ROA, p/e, m/b, вартість бізнесу | Коефіцієнти зростання, вільний CF | Коеф. автономії, D/A, структура капіталу |
| O – Операційні | ROS, GM, рентабельність | OPM, CUR, QUICK, abs, IT, AR, DR, DP, OCF | Коефіцієнт поточної ліквідності |

| | | | |
|---|---|---|---|
| F – Фінансування | EPS, DPS, TSR, FCFE | Операційний CF, FCFF | TIE, CC, D/E, A/E, вартість капіталу |
| I – Інвестиційні | ROI, RONA, NPV проектів | ROA, S/A, S/FA, EBITDA margin | Покриття активів власним капіталом |
| A – Аналітичні | Діагностика кризи; оцінка санаційного потенціалу | Z-score Альтмана, модель Терещенка, система Бівера; прогноз CF | Моніторинг кредитних ризиків; аналіз платоспроможності |

*Джерело: сформовано автором на основі матриці фінансових показників моделі «SOFIA» [ 17]*

Індикатори блоків «S» та «I» є ключовими для власників підприємства, оскільки відображають здатність компанії максимізувати цільову функцію max V через підвищення рентабельності та ефективності використання активів. Такий підхід відповідає сучасним концепціям фінансового управління та оцінювання ефективності діяльності підприємства [7; 10]. Динаміку основних показників стратегічних та інвестиційних рішень ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Показники стратегічних та інвестиційних рішень ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність активів ROA, % | 8,08 | 10,70 | 11,30 | +3,22 в.п. |
| Рентабельність капіталу ROE, % | 9,40 | 11,20 | 11,50 | +2,10 в.п. |
| Оборотність активів S/A, разів | 1,231 | 1,346 | 1,414 | +0,183 |
| Фондовіддача S/FA, разів | 1,997 | 1,813 | 1,923 | -0,074 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 155 245 | 198 649 | 218 000 | +40,4% |
| Власний капітал, тис. грн | 1 652 770 | 1 772 966 | 1 890 000 | +14,4% |
| Необоротні активи, тис. грн | 1 185 205 | 1 379 795 | 1 420 000 | +19,8% |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [17]*

Рентабельність активів (ROA) зросла з 8,08% до 11,30% (+3,22 в.п.), що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства для генерування прибутку – одного з ключових індикаторів інвестиційного блоку «I». Така динаміка узгоджується із сучасними підходами до оцінювання ефективності фінансового управління та результативності використання ресурсів [7; 10].

Рентабельність власного капіталу (ROE) досягла 11,50%, що є центральним показником блоку «S» з позиції власників. Водночас відносно помірний темп зростання ROE порівняно з ROA свідчить про субоптимальну структуру капіталу, оскільки підприємство не повною мірою використовує можливості фінансового важеля. Це узгоджується з результатами досліджень впливу структури капіталу на ефективність діяльності підприємства [8].

Оборотність активів (S/A) зросла з 1,231 до 1,414 разів, що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас зниження фондовіддачі (S/FA) з 1,997 до 1,923 має тимчасовий характер і зумовлене зростанням необоротних активів на 19,8% внаслідок реалізації інвестиційних проєктів із модернізації виробничої бази [17]. Подібна динаміка відповідає ефекту тимчасового зниження віддачі активів у період активного інвестування, що розглядається в контексті інвестиційної ефективності та оцінювання вартості підприємства [13].

Зростання чистого прибутку на 40,4% підтверджує ефективне функціонування стратегічного («S») та інвестиційного («I») блоків у межах цільової функції max V, що відображає загальну спрямованість фінансових рішень на підвищення вартості підприємства.

Блок «O» (операційні рішення), відповідно до моделі SOFIA [4; 5], охоплює показники управління оборотним капіталом, ліквідністю та рентабельністю поточної діяльності, які є пріоритетними для менеджменту підприємства. Показники рентабельності операційної діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Показники рентабельності операційної діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна (+/-) в.п. |
|---|---|---|---|---|
| Валова рентабельність GM, % | 14,5 | 15,6 | 15,6 | +1,1 |
| Рентабельність за EBIT (OPM), % | 7,9 | 9,6 | 10,2 | +2,3 |
| Чиста рентабельність продажів ROS, % | 6,6 | 7,9 | 8,0 | +1,4 |
| EBITDA margin (розрах.), % | 12,5 | 13,5 | 14,2 | +1,7 |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 2 366 798 | 2 500 411 | 2 730 000 | +15,3% |
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 195 000 | 230 741 | 275 748 | +41,4% |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [17]*

Усі показники рентабельності операційної діяльності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства. Особливо важливим є те, що темпи зростання чистого прибутку (40,4%) суттєво перевищують темпи зростання виручки (15,3%), що вказує на наявність ефекту операційного левериджу та ефективне управління витратами. Така тенденція відповідає сучасним підходам до оцінювання результативності діяльності підприємств і фінансового планування [7; 10]. Показник EBITDA margin зріс до 14,2%, що підтверджує здатність підприємства генерувати стабільний операційний грошовий потік і забезпечувати фінансову стійкість. Це узгоджується з підходами до оцінювання ефективності управління фінансовими потоками підприємства [7].

Зростання витрат на оплату праці на 41,4% за умов відносно стабільної чисельності персоналу (832–855 осіб) свідчить про підвищення продуктивності праці та реалізацію соціальної складової діяльності підприємства. У контексті сучасних вимог до сталого розвитку та врахування ESG-факторів це може розглядатися як позитивний сигнал щодо підвищення соціальної відповідальності бізнесу [12].

Показники ліквідності та оборотності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Показники ліквідності та оборотності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна | Нормативне значення |
|---|---|---|---|---|---|
| Поточна ліквідність CUR | 2,82 | 6,64 | 6,00 | +3,18 | 1,5-2,5 |
| Швидка ліквідність QUICK | 2,42 | 6,48 | 5,82 | +3,40 | 0,7-1,0 |
| Абсолютна ліквідність abs | 0,40 | 0,02 | 0,18 | -0,22 | ≥0,20 |
| Оборотність запасів IT, разів | 5,71 | 6,03 | 6,58 | +0,87 | - |
| Термін погашення ДЗ AR, дн. | 43,7 | 52,1 | 46,9 | +3,2 | ≤35 |
| Термін погашення КЗ DR, дн. | 45,6 | 21,9 | 16,2 | -29,4 | - |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [17]*

Аналіз блоку «О» виявляє дисбаланс ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності (CUR = 6,00) суттєво перевищує нормативні значення, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності (abs = 0,18) залишається нижчим за рекомендований рівень. Особливо критичним було зниження абсолютної ліквідності у 2024 році до 0,02, що фактично свідчило про дефіцит грошових коштів. Такий дисбаланс може бути інтерпретований як прояв так званого «парадоксу ліквідності», коли надлишок оборотних активів поєднується з недостатнім рівнем грошових резервів. Подібні явища пояснюються неефективною структурою оборотного капіталу та потребують удосконалення управління фінансовими потоками підприємства [7; 10].

Термін погашення дебіторської заборгованості (46,9 днів) перевищує цільове значення (35 днів), що вказує на необхідність посилення кредитної політики та оптимізації управління розрахунками з контрагентами. Водночас позитивною є динаміка оборотності запасів, яка зросла з 5,71 до 6,58 разів, а також суттєве скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості – з 45,6 до 16,2 днів. Це свідчить про підвищення платіжної дисципліни та зміцнення ділової репутації підприємства [17].

Фінансовий цикл підприємства (ФЦ = DI + AR − DR) збільшився з 43,8 до 47,1 дня внаслідок подовження терміну інкасації дебіторської заборгованості, проте загальна динаміка свідчить про відносну стабільність управління оборотним капіталом.

Аналіз структури доходів за видами діяльності показує, що основним джерелом є виробництво борошняних виробів (КВЕД 10.72), частка якого становить близько 59% загального доходу (1 610,7 млн грн у 2025 році). Другим за значимістю напрямом є виробництво какао та шоколаду (37,5%), тоді як оптова торгівля забезпечує близько 3,5% доходу [17]. Така диверсифікація структури доходів сприяє зниженню операційного ризику та підвищенню стійкості підприємства. Відповідно до підходу Сорокіна М. Е. [4; 5], підтримання оптимальної товарної структури є важливим елементом операційного блоку «O» у моделі SOFIA.

Загальна оцінка блоку «O» є неоднозначною з позиції різних суб'єктів аналізу. З точки зору власників спостерігається зростання рентабельності продажів, що є позитивним фактором. З позиції менеджменту структура ліквідності потребує оптимізації, оскільки надлишок оборотних активів у формі запасів і дебіторської заборгованості призводить до іммобілізації грошових коштів. З точки зору кредиторів, високі значення показників ліквідності забезпечують здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Таким чином, блок «O» не є кризовим, проте потребує вдосконалення управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Блок «F» (рішення щодо фінансування), відповідно до моделі SOFIA [4; 5], охоплює показники прибутковості для акціонерів і фінансової стійкості для кредиторів. Для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» показники фінансової стійкості демонструють позитивну динаміку, особливо з позиції кредиторів (табл. 5 – табл. 6).

Таблиця 5

Показники руху грошових коштів та фінансування ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна (+/-) |
|---|---|---|---|---|
| Грошові кошти, тис. грн | 104 175 | 1 111 | 15 000 | -85,6% |
| Нерозподілений прибуток, тис. грн | 1 345 986 | 1 544 635 | 1 672 635 | +24,3% |
| Коефіцієнт маневреності капіталу | 0,45 | 0,22 | 0,25 | -0,20 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн | 261 041 | 71 943 | 85 000 | -67,4% |
| Довгострокові зобов'язання, тис. грн | 8 073 | 12 854 | 15 000 | +85,8% |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [17]*

Таблиця 6

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Показник | 2023 | 2024 | 2025 | Зміна | Нормативне значення |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт автономії | 0,86 | 0,95 | 0,98 | +0,12 | ≥0,5 |
| Фінансовий левередж D/A, % | 14,0 | 4,6 | 5,2 | -8,8 в.п. | <35% |
| Покриття активів власним капіталом | 0,860 | 0,955 | 0,979 | +0,119 | >0,7 |
| Коефіцієнт D/E | 0,163 | 0,048 | 0,053 | -0,110 | – |
| Покриття відсотків TIE, разів | 88,7 | 71,0 | 84,3 | -4,4 | >3,0 |
| Забезпеченість власними коштами | 0,65 | 0,85 | 0,83 | +0,18 | ≥0,1 |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [17]*

Коефіцієнт автономії на рівні 0,98 свідчить про те, що близько 98% активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу, що є позитивним сигналом для кредиторів. Коефіцієнт покриття відсотків (TIE) перевищує 70 разів при нормативному значенні понад 3, що вказує на відсутність ризику невиконання фінансових зобов'язань та високий рівень платоспроможності підприємства. Така оцінка узгоджується із сучасними підходами до аналізу фінансової стійкості та управління фінансовими потоками [7; 10].

Водночас надмірна фінансова автономія (D/E = 0,053) може розглядатися як субоптимальна з позиції власників, оскільки обмежує використання ефекту фінансового важеля та потенційне зростання рентабельності власного капіталу. Це відповідає сучасним дослідженням структури капіталу та корпоративного управління, які підкреслюють необхідність балансування між власним і позиковим капіталом для досягнення максимальної ефективності [8].

Найбільш критичним у блоці «F» є різке скорочення грошових коштів – з 104 175 тис. грн у 2023 році до 1 111 тис. грн у 2024 році (–98,9%), що може бути пов'язано з активним реінвестуванням у необоротні активи та виплатою дивідендів [17]. Коефіцієнт маневреності капіталу знизився з 0,45 до 0,25, що свідчить про зростання частки іммобілізованого капіталу. Водночас нерозподілений прибуток демонструє стабільне зростання до 1 672 635 тис. грн (+24,3%), формуючи вагомий запас фінансової стійкості підприємства. Така тенденція узгоджується з підходами до забезпечення фінансової резилієнтності підприємств у кризових умовах [7].

Структура капіталу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є консервативною: власний капітал становить 98% валюти балансу при фінансовому левериджі лише 5,2%. Сучасні дослідження впливу структури капіталу на ефективність діяльності підприємства свідчать про необхідність оптимізації співвідношення власного та позикового капіталу для підвищення продуктивності та рентабельності [8]. У цьому контексті підприємство перебуває нижче оптимального рівня використання позикових ресурсів, що свідчить про недовикористання потенціалу фінансового важеля. Розрахунки показують, що залучення довгострокового кредитування в обсязі 100–150 млн грн (із підвищенням D/A до 12–13%) дозволило б збільшити ROE до 13–14% без суттєвого зростання фінансового ризику.

Аналіз динаміки показників фінансування свідчить про різке скорочення поточних зобов'язань – з 261 041 тис. грн у 2023 році до 71 943 тис. грн у 2024 році (–72,4%), що стало ключовим чинником зростання коефіцієнта автономії та покращення показників аналітичного блоку «А» (зокрема зростання значення Z-score). Водночас суттєве зменшення кредиторської заборгованості може свідчити як про посилення фінансової дисципліни, так і про можливе скорочення обсягів закупівель сировини, що потребує додаткового дослідження [17].

Блок «А» (аналітичні рішення) у моделі SOFIA, запропонованій Сорокіним М. Е. [4; 5], забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і охоплює діагностику фінансового стану підприємства та виявлення потенційних ризиків. Для комплексної оцінки використано взаємодоповнювальні методики прогнозування фінансової стійкості, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень (табл. 7).

Таблиця 7

Результати діагностики ймовірності банкрутства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (блок А моделі SOFIA)

| Модель / блок А | 2023 | 2024 | 2025 | Тенденція |
|---|---|---|---|---|
| Модель Альтмана Z-score (норма > 2,90) | 4,98 | 11,46 | 10,69 | Зона абсолютної фінансової стабільності |
| Модель Терещенка (норма > 2,0) | 1,72 | 3,29 | 3,49 | 2023 – задовільно; 2024-2025 – низький ризик |
| Моедль Бівера (5 показників) | Норма | Норма | Норма | Всі показники у нормативних зонах |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» [17]*

П'ятифакторна модель Альтмана для приватних підприємств (Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. [6]) демонструє значення 4,98-11,46, що у 3,4-4,1 раза перевищує порогове значення 2,90. Це зумовлено високим співвідношенням власного

капіталу до зобов'язань ($X_4$ = 6,14-20,93) та значною часткою нерозподіленого прибутку в активах ($X_2$ = 0,81-0,90). Оновлені підходи до застосування моделі Альтмана для ринків, що розвиваються, підтверджують її релевантність для підприємств України, зокрема в умовах підвищеної невизначеності [6].

Адаптовані підходи до оцінювання фінансового стану українських підприємств, представлені у дослідженнях Volkov D., Afanasyeva S., Slinkov A. [16], свідчать про необхідність урахування національної специфіки при інтерпретації результатів моделей діагностики банкрутства. Водночас, відповідно до результатів досліджень Волкової І. А. [1] та Давиденко Н. М. [2], в умовах воєнного стану відхилення окремих фінансових показників від нормативних значень не завжди свідчать про критичний фінансовий стан підприємства.

Система показників Бівера у поєднанні з сучасними підходами до діагностики фінансових ризиків (зокрема із застосуванням аналітичних інструментів та цифрових методів оцінювання [9]) підтверджує нормативний рівень ключових індикаторів діяльності підприємства. Таким чином, аналітичний блок «А» фіксує низький рівень ризику банкрутства, водночас нестабільність грошових потоків і параметри блоку «F» потребують постійного моніторингу.

На основі узагальнення результатів аналізу всіх п'яти блоків моделі SOFIA, розробленої Сорокіним М. Е. [4; 5], сформовано зведену матрицю оцінки фінансових рішень ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (табл. 8). Для інтерпретації результатів використано двоколірну систему: зелений – позитивна оцінка, жовтий – зона підвищеної уваги.

Таблиця 8

Зведена матриця оцінки за моделлю «SOFIA» та рекомендації для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Блок | Власники | Менеджм./кредит. | Виявлені проблеми | Рекомендації |
|---|---|---|---|---|
| S | ROE 11,5% | S/A → 1,414 | Недовикористання фін. важеля (D/E=0,053) | Залучення 100–150 млн грн LT-кредиту; мета ROE → 13% |
| O | ROS 8,0% | CUR 6,0; abs 0,18 | Дисбаланс ліквідності; ДЗ 47 > 35 дн. | Цільовий залишок коштів 50–70 млн; знижки 2/10 net 30 |
| F | Кошти -85,6% | TIE>70; D/A 5,2% | Нестабільність Cash Flow; маневреність 0,25 | Cash Flow Management; прогноз із відхиленням ≤5% |
| I | ROA 11,3% | НА +19,8% | Тимчасове зниження S/FA внаслідок інвестицій | Пріоритет: енергоефективність → модернізація → асортимент |
| A | Z=10,69 | Усі норма | Нестабільність грошових потоків потребує моніторингу | Щоквартальний Z-score + прогноз CF; впровадження KPI-системи |

*Примітка: зелена — позитивна оцінка; жовта — потребує уваги.*
*Джерело: складено автором на основі [17]*

Адаптовані підходи до оцінювання фінансового стану українських підприємств, представлені у дослідженнях Volkov D., Afanasyeva S., Slinkov A. [16], свідчать про необхідність урахування національної специфіки при інтерпретації результатів моделей діагностики банкрутства. Водночас, відповідно до результатів досліджень Волкової І. А. [1] та Давиденко Н. М. [2], в умовах воєнного стану відхилення окремих фінансових показників від нормативних значень не завжди свідчать про критичний фінансовий стан підприємства.

Система показників Бівера у поєднанні з сучасними підходами до діагностики фінансових ризиків (зокрема із застосуванням аналітичних інструментів та цифрових методів оцінювання [9]) підтверджує нормативний рівень ключових індикаторів діяльності підприємства. Таким чином, аналітичний блок «А» фіксує низький рівень ризику банкрутства, водночас нестабільність грошових потоків і параметри блоку «F» потребують постійного моніторингу.

На основі узагальнення результатів аналізу всіх п'яти блоків моделі SOFIA, розробленої Сорокіним М. Е. [4; 5], сформовано зведену матрицю оцінки фінансових рішень ПрАТ

«Харківська бісквітна фабрика» (табл. 8). Для інтерпретації результатів використано двоколірну систему: зелений – позитивна оцінка, жовтий – зона підвищеної уваги.

Таблиця 8

Зведена матриця оцінки за моделлю «SOFIA» та рекомендації для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

| Блок | Власники | Менеджм./ кредит. | Виявлені проблеми | Рекомендації |
|---|---|---|---|---|
| S | ROE 11,5% | S/A → 1,414 | Недовикористання фін. важеля (D/E=0,053) | Залучення 100–150 млн грн LT-кредиту; мета ROE → 13% |
| O | ROS 8,0% | CUR 6,0; abs 0,18 | Дисбаланс ліквідності; ДЗ 47 > 35 дн. | Цільовий залишок коштів 50–70 млн; знижки 2/10 net 30 |
| F | Кошти -85,6% | TIE>70; D/A 5,2% | Нестабільність Cash Flow; маневреність 0,25 | Cash Flow Management; прогноз із відхиленням ≤5% |
| I | ROA 11,3% | НА +19,8% | Тимчасове зниження S/FA внаслідок інвестицій | Пріоритет: енергоефективність → модернізація → асортимент |
| A | Z=10,69 | Усі норма | Нестабільність грошових потоків потребує моніторингу | Щоквартальний Z-score + прогноз CF; впровадження KPI-системи |

*Примітка: зелена — позитивна оцінка; жовта — потребує уваги.*
*Джерело: складено автором на основі [17]*

Зведена оцінка за моделлю SOFIA свідчить, що підприємство загалом демонструє позитивну динаміку руху до досягнення цільової функції – максимізації вартості бізнесу (V): блоки «S» та «I» отримують позитивну оцінку від усіх груп суб'єктів аналізу. Блок «A» підтверджує достатній рівень фінансової стійкості та низький ризик банкрутства, що узгоджується з результатами застосування сучасних моделей діагностики фінансового стану [6; 16]. Водночас блоки «O» та «F» потребують коригувальних управлінських рішень.

Для операційного блоку «O» запропоновані заходи спрямовані на підвищення ліквідності та ефективності використання оборотних активів. Зокрема, доцільним є: (1) формування цільового залишку грошових коштів на рівні 50–70 млн грн для підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності до нормативного значення 0,25-0,30; (2) оптимізація структури оборотних активів із приведенням коефіцієнта поточної ліквідності до рівня 3,0-4,0 шляхом вивільнення 80–100 млн грн; (3) прискорення інкасації дебіторської заборгованості через використання гнучкої системи знижок. Зазначені заходи відповідають сучасним підходам до управління фінансовими потоками підприємства [7; 10].

Для блоку «F» (фінансування) доцільним є залучення довгострокового кредитування в обсязі 100-150 млн грн під 15-18% річних, що дозволить використати ефект фінансового важеля та підвищити рентабельність власного капіталу. Крім того, впровадження системи Cash Flow Management (щомісячне прогнозування з допустимим відхиленням ≤5%) сприятиме підвищенню стабільності грошових потоків. Зазначений підхід узгоджується з сучасними концепціями фінансового планування та управління ефективністю підприємства [7; 10].

Для блоку «I» (інвестиційні рішення) рекомендовано здійснювати пріоритизацію проєктів за критерієм ROI. Зокрема, доцільними є: (1) впровадження енергоефективного обладнання (очікуваний ROI 25-30%, термін окупності – до 4 років); (2) модернізація виробничих ліній (ROI 20-25%); (3) розширення асортименту продукції, орієнтованої на сегмент здорового харчування. Реалізація інвестиційних рішень має базуватися на проведенні NPV-аналізу з урахуванням ризиків воєнного стану та сучасних підходів до оцінювання вартості компаній і впливу зовнішніх факторів [13].

Для блоку «A» (аналітичні рішення) рекомендовано запровадити систему регулярного моніторингу фінансового стану підприємства, що передбачає щоквартальне використання

моделей прогнозування банкрутства (Altman, адаптовані моделі для українських підприємств) [6; 16], а також щомісячний аналіз грошових потоків за принципом «план-факт». Додатково доцільним є впровадження системи KPI для фінансового підрозділу, що включатиме показники точності прогнозування грошових потоків (≤5%), мінімального залишку коштів, рівня простроченої дебіторської заборгованості та швидкості підготовки фінансової звітності. Такий підхід відповідає сучасним практикам оцінювання ефективності діяльності підприємства [3].

Важливим аспектом реалізації запропонованих рекомендацій є їх поетапне впровадження. На першому етапі (2026 рік) доцільно зосередитися на стабілізації ліквідності та впровадженні системи управління грошовими потоками. На другому етапі (2026-2027 роки) – реалізувати заходи щодо залучення довгострокового фінансування та запуску пріоритетних інвестиційних проєктів. На третьому етапі (2027-2028 роки) – досягти цільових значень ключових показників ефективності та оцінити результати впроваджених рішень. Такий підхід забезпечує зниження ризиків і підвищує адаптивність підприємства до умов нестабільного середовища, що особливо актуально в умовах воєнного стану та зростання невизначеності [9].

**Висновки.** У статті вперше здійснено комплексну оцінку ефективності фінансових рішень підприємства кондитерської галузі (на прикладі ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика») з використанням матричної моделі «SOFIA®» за цільовою функцією max V = f (S, O, F, I, A) за 2023-2025 роки. Отримано такі основні результати:

1. Блоки «S» та «I» (стратегічні та інвестиційні рішення) оцінюються позитивно: ROA зросла до 11,30%, ROE — до 11,50%, чистий прибуток – на 40,4%. Підприємство успішно рухається до максимізації V в умовах воєнного стану.

Блок «O» (операційні рішення) виявив критичний дисбаланс ліквідності: CUR = 6,00 >> нормативу 1,5–2,5 при abs = 0,18 < нормативу 0,20. Виявлений «парадокс ліквідності» вимагає оптимізації структури оборотних активів та формування цільового залишку грошових коштів 50–70 млн грн.

Блок «F» (рішення про фінансування) демонструє відмінні показники для кредиторів (TIE > 70, D/A = 5,2%), проте є проблемним з позиції власників: критичне зниження грошових коштів на 85,6% та субоптимальна структура капіталу (D/E = 0,053) обмежують потенційне зростання ROE.

Блок «A» (аналітичні рішення) підтверджує відсутність загрози банкрутства: Z-score за Альтманом досягає 10,69, модель Терещенка – 3,49, система Бівера – норма за всіма п'ятьма показниками.

2. Розроблені рекомендації за моделлю SOFIA включають: оптимізацію CUR до 3,0-4,0 та abs до 0,25-0,30; впровадження Cash Flow Management (відхилення ≤5%); залучення 100-150 млн грн довгострокового кредитування для використання ефекту фінансового важеля; впровадження KPI-системи на основі матриці SOFIA. Реалізація цих заходів дозволить досягти цільового ROE ≥ 13% до 2028 року. Наукова новизна дослідження полягає у першому системному застосуванні матриці SOFIA до підприємства кондитерської галузі в умовах воєнного стану.

3. Порівняльний аналіз результатів трьох моделей діагностики банкрутства (блок «A») свідчить про узгодженість їхніх висновків: ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» знаходиться в зоні фінансової стабільності за всіма трьома методиками. Розбіжність між оптимістичною оцінкою Альтмана (Z = 10,69) та більш консервативною оцінкою Терещенка (Z = 3,49) пояснюється різними методологічними підходами: модель Альтмана є більш чутливою до співвідношення власного капіталу та зобов'язань, яке у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» є виключно сприятливим. Це підтверджує доцільність комплексного застосування кількох методик в рамках аналітичного блоку моделі SOFIA.

Практична цінність дослідження визначається тим, що запропонований методологічний підхід – застосування матриці SOFIA як основи для систематизації та оцінки фінансових рішень – може бути тиражований на інші підприємства кондитерської промисловості України. Особливо актуальним є досвід ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» для підприємств прифронтових та деокупованих регіонів, що стикаються з аналогічними викликами у сфері фінансового управління в умовах воєнного стану. Перспективами подальших досліджень є розробка деталізованого прогнозу грошових потоків за моделлю SOFIA на 2026-2028 роки та побудова сценарного аналізу для різних умов зовнішнього середовища.

## Список літератури

1. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 3. С. 72-77. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72. (дата звернення 14.01.2026).
2. Давиденко Н. М. Діагностика ймовірності банкрутства підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт.* 2023. № 7. С. 55-61. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7.55. (дата звернення 25.01.2026).
3. Пармакли Д. М., Тодорова І. С. Система KPI як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 89-95. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-12. (дата звернення 10.01.2026).
4. Сорокін М.Е. З розумом і ефективністю: матриця фінансових показників. *Фінансовий директор.* 2006. № 9. С. 58-64.
5. Сорокін М.Е. Майстерність фінансових рішень. Модель SOFIA. Презентація. Міжнародний інститут бізнесу (МІБ), Київ, 2007.
6. Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E. K., Suvas A. Financial Distress Prediction in an International Context. *Journal of International Financial Management & Accounting.* 2020. Vol. 28, No. 2. P. 131-171. DOI: https://doi.org/10.1111/jifm.12064. (accessed 05.01.2026).
7. Azarenkova G., Rossano-Rivero S., Oriekhova K., Marchak D., Tomik A. Financial flow management: from crisis to sustainable development. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2026. № 1 (20), pp. 62-75. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-05. URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/28998. (accessed 25.01.2026).
8. Freire-Quintero C. E., Hurtado-Cevallos G. E., Calle-Wong F. X., Bravo-Mero J. C. Impact of equity capital structure on the productivity of capital and labour factors: A corporate governance analysis. *Journal of Governance and Regulation.* 2025. Vol. 14(3). P. 31-38.
9. Gabrielli G., Meloni A., Bertini F. Corporate financial distress prediction: a machine learning approach in the era of big data. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2026. Vol. 22 (7). P. 31-65.
10. Golovko O., Oriekhova K., Yehorova Y., Lagiev R.. Financial planning as a tool for ensuring the sustainable development of enterprises. *Financial and credit systems: prospects for development.* 2025. № 2 (17), pp. 102-112. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-08. (accessed 28 January 2026).
11. Haq I., Soetanto D. Reframing the ideal investor through entrepreneurial experience. *Management Decision.* 2026. Vol. 64(13). P. 17-41.
12. Lindner H.-C., Steinhäuser I. A unified theory and ontological framework of ESG reporting. *Contributions to Management Science.* 2025. Part F546. P. 91-116.
13. Rayer Q. G., Andrikopoulos P. Extreme weather attribution: re-assessing company values using carbon emissions. *Journal of Applied Accounting Research*. 2026. Vol. 27 (6). P. 22-46.
14. Rossano-Rivero S., Oriekhova K., Golovko O., Holovko V. Modelling financial results based on "green" budgeting principles. *Financial and credit systems: prospects for development.* 2025. № 3 (18), pp. 124-139. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-10. (accessed 15 January 2026).
15. Tu P.-L., Chen J.-L., Ahmadi C. Mitigating market volatility impact in stock prediction: A Wasserstein GAN approach with GRU and CNN. *IET Conference Proceedings*. 2025. Vol. 2025(15). P. 101-103.
16. Volkov D., Afanasyeva S., Slinkov A. Bankruptcy prediction models for Ukrainian enterprises. *Economics & Sociology.* 2022. Vol. 15(3). P. 88-107. DOI: https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-3/5. (accessed 15.01. 2026).
17. Фінансова звітність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за 2023-2025 роки. URL: https://smida.gov.ua (дата звернення: 25.02.2026). (дата звернення 25.01. 2026).

## References

1. Volkova, I. A. (2025). Models for diagnosing the probability of bankruptcy of business entities: domestic and foreign experience. *Investytsii: Practice and Experience,* 3, 72-77. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72 (accessed 14 January 2026). [in Ukrainian].
2. Davydenko, N. M. (2023). Diagnosis of the probability of enterprise bankruptcy under martial law. *Ahrosvit,* 7, 55-61. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7.55 (accessed 25 January 2026). [in Ukrainian].

3. Parmakly, D. M., & Todorova, I. S. (2023). KPI system as a tool for improving enterprise performance. *Economy and Society*, 49, 89–95. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-12 (accessed 10 January 2026). [in Ukrainian].
4. Sorokin, M. E. (2006). With intelligence and efficiency: Matrix of financial indicators. Financial Director, 9, 58-64. [in Ukrainian].
5. Sorokin, M. E. (2007). Mastery of financial decisions: SOFIA model (Presentation). International Institute of Business (IIB), Kyiv [in Ukrainian].
6. Altman, E. I., Iwanicz-Drozdowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2020). Financial distress prediction in an international context. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131-171. DOI: https://doi.org/10.1111/jifm.12064. (accessed 05 January 2026).
7. Azarenkova, G., Rossano-Rivero, S., Oriekhova, K., Marchak, D., & Tomik, A. (2026). Financial flow management: from crisis to sustainable development. *Financial and credit systems: prospects for development*, 1 (20), 62-75. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-05. (accessed 25 January 2026).
8. Freire-Quintero, C. E., Hurtado-Cevallos, G. E., Calle-Wong, F. X., & Bravo-Mero, J. C. (2025). Impact of equity capital structure on the productivity of capital and labour factors: A corporate governance analysis. *Journal of Governance and Regulation,* 14 (3), 31-38.
9. Gabrielli, G., Meloni, A., & Bertini, F. (2026). Corporate financial distress prediction: a machine learning approach in the era of big data. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 22 (7), 31-65.
10. Golovko, O., Oriekhova, K., Yehorova, Y., & Lagiev, R. (2025). Financial planning as a tool for ensuring the sustainable development of enterprises. *Financial and credit systems: prospects for development,* 2 (17), 102-112. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-08. (accessed 28 January 2026).
11. Haq, I., & Soetanto, D. (2026). Reframing the ideal investor through entrepreneurial experience. *Management Decision,* 64 (13), 17-41.
12. Lindner, H.-C., & Steinhäuser, I. (2025). A unified theory and ontological framework of ESG reporting. Contributions to Management Science, Part F546, 91-116.
13. Rayer, Q. G., & Andrikopoulos, P. (2026). Extreme weather attribution: re-assessing company values using carbon emissions. *Journal of Applied Accounting Research,* 27 (6), 22-46.
14. Rossano-Rivero, S., Oriekhova, K., Golovko, O., & Holovko, V. (2025). Modelling financial results based on "green" budgeting principles. *Financial and credit systems: prospects for development*, 3 (18), 124-139. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-3-10. (accessed 15 January 2026).
15. Tu, P.-L., Chen, J.-L., & Ahmadi, C. (2025). Mitigating market volatility impact in stock prediction: A Wasserstein GAN approach with GRU and CNN. IET Conference Proceedings, 2025 (15), 101-103. (accessed 15 February 2026).
16. Volkov, D., Afanasyeva, S., & Slinkov, A. (2022). Bankruptcy prediction models for Ukrainian enterprises. *Economics & Sociology,* 15 (3), 88-107. DOI: https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-3/5. (accessed 30 January 2026).
17. Financial statements of PJSC "Kharkiv Biscuit Factory" for 2023-2025. (2026). Retrieved from https://biscuit.com.ua. (accessed 25 January 2026). [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 02.02.2026
Прийнята до публікації 27.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

UDK 336.763.3:336.711 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-44-53

# INSTITUTIONAL PRECONDITIONS FOR ORGANIZED REPO IN EASTERN EUROPEAN ECONOMIES

**Kostiantyn Bilous,** PhD, Lecturer of the Department of Financial Management and Capital Markets, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: kostiantyn.bilous@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2891-3640

***Abstract.*** *The article investigates the institutional conditions under which organized repo develops in Eastern European economies, where the classic stand-alone tri-party repo model is largely absent. The object of the study is the institutional setting in which secured short-term funding moves from fragmented arrangements to an organized market segment. Legal recognition of repo alone does not ensure the emergence of a stable market segment; the outcome depends on how legal rules, post-trade infrastructure, and central-bank involvement are combined. The article compares six country cases — Ukraine, Poland, Czechia, Turkey, Hungary, and Romania — using legal acts, central bank materials, post-trade infrastructure sources, and descriptive World Bank indicators. The method is a structured comparative institutional analysis, with Ukraine, Poland, Czechia, and Turkey as the main sample. The paper also examines Hungary and Romania to see whether the same trends hold outside the main group. The comparison shows that organized repo in the sample usually develops through institutional substitutes rather than through a pure tri-party-agent model or legislation. These routes include integrated depository-counterparty arrangements, exchange-linked infrastructures, depository-centered structures, and systems organized around central-bank operations. Legal readiness becomes operational only when it is paired with a workable post-trade infrastructure. The article, therefore, compares functional routes to repo organization in smaller markets rather than measuring proximity to a single benchmark form. The practical implication is that repo-market development in emerging economies should be approached as a package of law, infrastructure, and operational design rather than as a legal reform issue alone.*
***Keywords:*** *organized repo, tri-party repo, repo operations, central counterparty, central securities depository, post-trade infrastructure, secured funding, Eastern European economies, central bank operations*

# ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ОРГАНІЗОВАНОГО РЕПО В СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИХ ЕКОНОМІКАХ

**Білоус К. І.,** доктор філософії, викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kostiantyn.bilous@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2891-3640

***Анотація.*** *У статті обґрунтовано, що в східноєвропейських економіках організоване репо формується через поєднання інституційних функцій, а не через пряме відтворення класичної моделі тристороннього агента. Об'єктом дослідження є інституційні умови, за яких ринок забезпеченого короткострокового фінансування переходить від фрагментарних або вузько функціональних механізмів до операційно оформленого сегмента. Актуальність теми зумовлена тим, що для менших ринків правове визнання репо саме по собі не гарантує появи стійкої ринкової інфраструктури; вирішальним є те, як поєднуються правові норми, післяторговельні механізми та роль центрального банку. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти, матеріали центральних банків, центральних депозитаріїв цінних паперів, центральних контрагентів, біржової інфраструктури та описові макрофінансові показники Світового банку. Методологічну основу становить структурований порівняльний інституційний аналіз шести країн: України, Польщі, Чехії, Туреччини, Угорщини та Румунії. Україна, Польща, Чехія і Туреччина формують основну вибірку, тоді як Угорщина і Румунія залучені як додаткові випадки для перевірки того, чи поширюється виявлена закономірність за межі чотирьох первинних спостережень. Встановлено, що організоване репо в досліджуваних країнах зазвичай розвивається не через окрему класичну модель тристороннього репо, а через інституційні замінники: інтегровані поєднання центрального депозитарію та центрального контрагента, біржово-орієнтовану інфраструктуру, депозитарно-орієнтовані моделі або системи, зосереджені навколо операцій центрального банку. Показано, що правова готовність набуває операційного значення лише тоді, коли поєднується з працездатною після торговельною інфраструктурою. Наукова новизна полягає у зміщенні аналітичного фокусу з наявності класичної моделі тристороннього репо на інституційні комбінації, що забезпечують виконання її ключових операційних функцій на менших ринках. Практичне значення полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані для подальшого розвитку ринку репо в Україні та інших економіках, що формуються.*
***Ключові слова:*** *організоване репо, триствороннє репо, репо-операції, центральний контрагент, центральний депозитарій цінних паперів, післяторговельна інфраструктура, операції центрального банку*

**JEL Classification: G100; G150; G180; E580**

**Formulation of the problem.** Repo markets connect money-market funding, government securities, collateral management, and post-trade infrastructure. In advanced markets, the distinction between bilateral repo, tri-party repo, and centrally cleared repo is well developed [1–3]. In smaller

emerging economies, the same distinction is less straightforward because organized repo depends on whether legal rules, settlement arrangements, collateral management, and counterparty risk controls are combined in a workable institutional form.

This paper starts from a simple claim: organized repo in Eastern European economies is shaped by institutional function bundles rather than by the replication of the classic tri-party-agent template. A market may have a legal basis for title transfer and close-out netting, but still lack the operational architecture needed for routine secured funding. Conversely, a market may organize repo through exchange infrastructure or through a central-bank-centered framework without ever developing a stand-alone tri-party-agent service [2, 4, 5].

The comparison of Ukraine, Poland, Czechia, Turkey, Hungary, and Romania shows why this matters. Poland and Ukraine provide cases in which organized repo is linked to identifiable post-trade infrastructure [6, 7]. Czechia and Turkey show that repo can be institutionally centered on the central bank or on exchange-related infrastructure without reproducing the benchmark tri-party model [8–11]. Hungary and Romania show, in different ways, that legal preparedness and operational infrastructure should not be treated as the same thing [12–14].

**Analysis of recent research and publications.** The relevant literature falls into three linked areas of study.

The first area defines the benchmark market forms. Recent work on repo intermediation and central clearing explains how collateral allocation, settlement timing, and counterparty structure shape secured funding [1–3]. This literature clarifies the classic tri-party-agent model before the analysis turns to countries where that model is weak, partial, or absent.

The second area concerns institutional prerequisites for secured funding. Work on market organization, collateralized funding, and clearing design shows that repo depth depends not only on collateral quality, but also on legal certainty, haircut formation, access to clearing, and the operational design of post-trade services [2, 5, 15]. In the paper, that point matters because smaller markets often rely on combinations of depository, clearing, exchange, and central bank functions rather than on a stand-alone tri-party provider.

The third area concerns stress episodes and the role of the central bank. Recent discussion of market dysfunction suggests that central banks may shift from routine rate signaling to direct support for the functioning of collateralized markets when market intermediation becomes impaired [4]. Market plumbing and CCP statistics add a complementary institutional perspective by showing how central clearing capacity and post-trade organization shape the environment where secured funding operates [16]. It matters because central-bank-centered repo use may either support market formation or stand in for broader private-market depth.

Ukrainian scholarly work on collateral management and market modernization provides a useful local context, especially for interpreting Ukraine's reform path [17]. It, however, does not answer the cross-country question addressed here.

Existing research explains organized repo and central clearing in large markets. However, it gives less attention to how organized repo emerges in smaller Eastern European markets where no stand-alone tri-party agent exists. This paper addresses that gap through a structured comparison of six institutional paths.

**Separation of previously unresolved parts of the overall problem.** The unresolved issue is how organized repo emerges in smaller Eastern European markets where the tri-party-agent model is not the dominant institutional path.

The paper advances four propositions.

1. Legal recognition is a necessary but insufficient condition for the development of organized repo.
2. Post-trade institutions determine whether legal readiness becomes an operational market segment.
3. In smaller Eastern European markets, institutional substitutes often perform the functions associated with classic tri-party repo.
4. Central-bank-centered repo use may coexist with weak or absent stand-alone tri-party services.

These propositions are evaluated through structured comparison rather than through causal estimation. The paper uses country-level evidence to show how legal, post-trade, and central bank-related institutions combine in practice.

**Purpose of the study.** The paper examines which combinations of legal, post-trade, and central-bank-related institutions are associated with the emergence of organized repo segments in selected Eastern European economies.

To answer that question, the article addresses four tasks:

1. To compare the legal anchors for repo, collateral, and netting across the selected countries;
2. To classify the dominant post-trade path visible in each country as central-counterparty-mediated, central-bank-centered, depository-centered, exchange-linked, or hybrid;
3. To compare the timing of legal and operational milestones where the evidence supports a dated chronology;
4. To interpret these country paths against a benchmark-only tri-party case, Luxembourg / Clearstream.

**Basic material.** The paper uses structured comparative institutional analysis of six country cases: Ukraine, Poland, Czechia, Turkey, Hungary, and Romania. Ukraine, Poland, Czechia, and Turkey form the main analytical sample because each provides a distinct combination of law, infrastructure, and repo practice. Hungary and Romania are secondary cases included to test whether the main pattern extends beyond the four primary cases. Clearstream is kept outside the sample as a benchmark because its purpose is conceptual: it clearly identifies the classic tri-party-agent model, but it is not part of the Eastern European comparison.

The evidence base has three components. First, the paper uses current official materials to identify legal anchors and post-trade arrangements within the sample [9, 13, 18–21]. Second, it uses operational materials for organized repo or closely related clearing services [6–8, 10, 11, 14]. Third, it uses descriptive context statistics by the World Bank to situate the cases by market size, income level, banking depth, and capital-market scale [22].

The study's coding records one legal anchor and, where available, one dated operational milestone for each country. This keeps the comparison at the minimum institutional level needed to point out how organized repo became workable. The four paths discussed later are treated as dominant routes rather than as exhaustive or mutually exclusive categories. Central-bank-centered cases are included only where official sources show that repo instruments play a central role in organizing collateralized funding.

The coding follows two restrictive rules. A legal anchor is recorded only where the source identifies a rule set that makes collateralized transactions, netting, or market intermediation legally operational. An operational milestone is considered only when an official source dates a specific repo or clearing service without inference. This keeps the comparison conservative and limits milestones to directly evidenced launches, such as KDPW_CCP repo clearing and the Ukrainian risk-controlled repo service [6, 7].

Table 1

Post-trade model across the six-country sample

| Country | Post-trade model | Operational milestone | Source basis |
|---|---|---|---|
| Ukraine | Settlement Center repo-with-risk-control path within the National Bank of Ukraine market infrastructure | 2021 — repo with risk control launch | [7] |
| Poland | KDPW_CCP-cleared organized repo path | 2022 — Treasury BondSpot Poland repo clearing launch | [6] |
| Czechia | Central-bank repo case; no domestic repo central-counterparty milestone identified in the source base | No dated operational milestone identified | [8] |
| Turkey | Exchange-linked repo ecosystem centered on Borsa Istanbul and MKK | 2014 — broader MKK-linked operating milestone documented in the source base | [9–11, 23] |
| Hungary | KELER and KELER CCP infrastructure path without a repo-specific launch year in the source base | No repo-specific launch year identified | [12, 20] |
| Romania | Legal-depository setting with an incomplete CCP leg in the comparison | No verified operating CCP milestone identified | [13, 14] |

*Source: created by the author*

Table 1 shows that the six-country sample does not converge on a single institutional design for organized repo. Poland and Ukraine are the clearest cases with dated post-trade service endpoints, Czechia is better described as a central-bank-centered repo case, Turkey occupies an exchange-linked position built around Borsa Istanbul and MKK, and Hungary and Romania remain boundary cases in which counterparty capacity or legal setting exists without a clearly completed repo channel [12–14].

Table 2

Legal anchors across the six-country sample

| Country | Legal anchor year | Legal anchor | Source basis |
|---|---|---|---|
| Ukraine | 2021 | Derivatives and netting reform fully effective | [21] |
| Poland | 2004 | Act on Certain Forms of Financial Collateral | [18] |
| Czechia | 2004 | Act No. 256/2004 Coll. and netting line | [19] |
| Turkey | 2012 | Capital-markets legal framework organized around Law No. 6362 | [9] |
| Hungary | 2004 | Official legal-translation portal for the financial-collateral implementation line used in the coding | [20] |
| Romania | 2004 | Government Ordinance No. 9/2004 on financial collateral arrangements | [13] |

*Source: created by the author*

Table 2 shows that legal anchoring is earlier and more uniform than operational market development. Poland, Czechia, Hungary, and Romania all have a 2004 legal anchor, yet their organized repo paths differ sharply. Ukraine stands apart as the latest joint-reform case, while Turkey takes an intermediate position with a 2012 legal anchor and a documented 2014 operating milestone. The comparison, therefore, treats legal anchoring as an enabling condition rather than a sufficient cause [13, 18–21, 24].

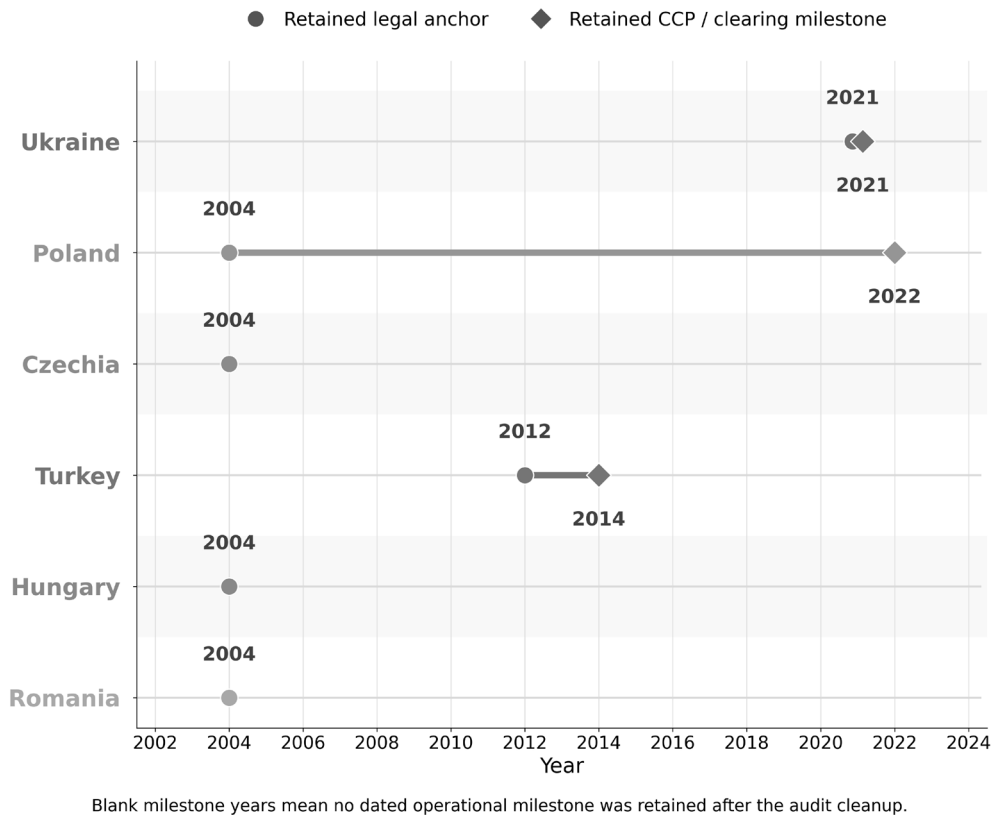



Figure 1. Timing of legal and operational milestones in organized repo development across the six-country sample.

*Source: compiled by the author based on Tables 1 and 2.*

Figure 1 highlights the uneven timing between legal recognition and operational launch: Poland shows a long lag, Ukraine a compressed 2021 sequence, Turkey an intermediate pattern, and Czechia, Hungary, and Romania lack a dated operational endpoint in the present comparison.

Table 3

Descriptive macro-financial context, 2024

| Country | Gross domestic product, current USD bn | Gross domestic product per capita, current USD | Private bank credit, % of gross domestic product | Listed market capitalization, % of gross domestic product |
|---|---|---|---|---|
| Ukraine | 190.7 | 5,389 | 13.4 | — |
| Poland | 917.8 | 25,104 | 33.6 | 21.5 |
| Czechia | 347.0 | 31,823 | 48.0 | 10.0 |
| Turkey | 1,359.1 | 15,893 | 36.0 | 27.9 |
| Hungary | 222.7 | 23,292 | 32.1 | 18.7 |
| Romania | 382.6 | 20,080 | 22.7 | 12.4 |

*Source: World Bank comparison series compiled from the World Bank Data API [22].*

Table 3 situates the institutional comparison within a broader macro-financial context. Poland and Turkey are the largest economies in the sample, Czechia leads by GDP per capita and private-credit depth, and Ukraine combines the weakest depth indicators with a compressed reform sequence and a dated service launch. These contrasts suggest that market size and financial depth condition the environment in which organized repo develops, but do not by themselves determine the institutional route [22].

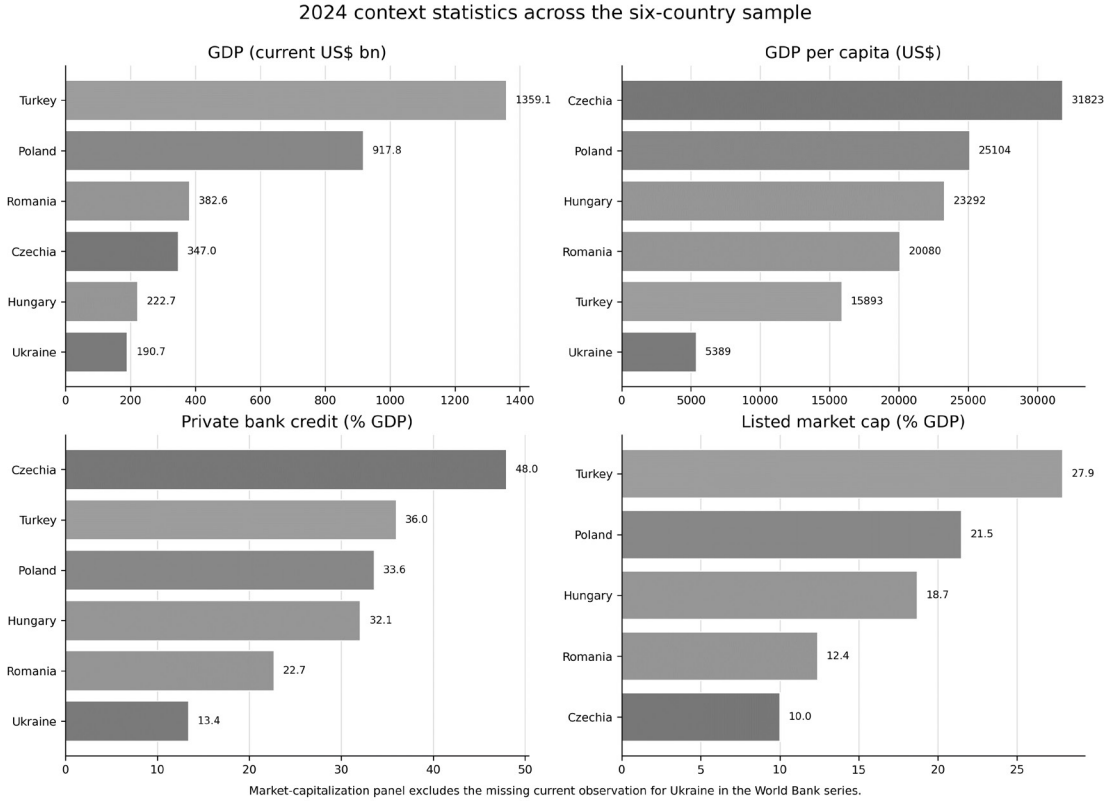



Figure 2. Descriptive macro-financial context across the six-country sample, 2024.
*Source: compiled by the author based on the World Bank Data API [22].*

Figure 2 visually summarizes the same dispersion and underscores that larger economies or highly developed banking systems may not all take the same route toward structured repo markets.

The comparison yields four main results.

*First*, an organized repo in the sample rarely emerges through a pure stand-alone tri-party-agent model. The dominant paths are instead central-counterparty-mediated, exchange-linked, legal-depository, or central-bank-centered [6–8, 11, 12].

*Second*, legal requirements are established sooner and more consistently than practical operational goals. Four of the six cases share a 2004 legal anchor, yet their operational repo paths differ sharply [13, 18–20]. The legal baseline matters, but it does not, by itself, produce a stable, organized segment.

*Third,* post-trade infrastructure determines whether legal readiness becomes a visible, organized market segment. Poland's 2022 clearing launch and Ukraine's 2021 repo-with-risk-control launch are the clearest examples [6, 7]. Romania illustrates the opposite configuration: a legal basis is present, but the operational clearing leg remains incomplete in the current comparison [14].

*Fourth*, central-bank-centered repo use can coexist with weak or absent stand-alone tri-party services. This pattern is most evident in Turkey and Czechia [8, 10, 11]. This does not make central-bank operations identical to market turnover. It does show that repo practice can be institutionally organized around the central bank without reproducing the benchmark tri-party form.

The country narratives sharpen the comparison without changing its logic. Poland provides the clearest dated clearing endpoint, whereas Czechia represents the central-bank-centered route: both have early legal anchors, but only Poland has a dated repo-clearing milestone [6, 8, 18, 19]. Turkey combines market scale with an exchange-linked ecosystem centered on Borsa Istanbul and MKK, while Ukraine is the latest case of synchronized reform, with legal and operational changes concentrated in 2021 [7, 9–11, 21, 23]. Hungary and Romania remain boundary cases, showing either mature counterparty capacity without a repo-specific launch date or a legal framework involving a CCP component that remains non-functional within this evidence set [12–14].

Clearstream remains outside the sample as a benchmark-only case. Its function is analytical rather than comparative: it clarifies the classic tri-party form, while the central-bank-centered and the exchange-linked cases in this study are treated as institutional substitutes rather than literal replicas of that benchmark [8–11, 25].

Overall, the cases indicate that organized repo becomes durable when legal certainty is matched by an institution capable of performing the operational functions typically associated with tri-party infrastructure.

Three institutional prerequisites stand out.

- Legal usability. A legal basis for collateral and netting is necessary, but it does not by itself generate an organized repo segment. Poland and Romania show opposite outcomes built on the same basis: legal readiness without an operational mechanism produces different market outcomes [13, 14, 18].
- Post-trade capacity. A market needs an institution or institutional combination that can lower operational frictions. In the study, this role is most often performed by a clearing house, a settlement center with counterparty functionality, or an exchange-linked architecture [6, 7, 10, 11].
- A workable relation to the central bank. Repo usage centered on the central bank can facilitate market development, yet it risks functioning as an institutional proxy rather than a bridge to private-sector expansion [4, 8, 10].

The functional application of the law requires a more restrictive definition than the simple existence of a statute: market participants must be able to rely on collateral transfer, close-out, and enforcement rules without treating each transaction as a special legal case. Post-trade capacity is the main factor that separates the cases in this group, because organized repo requires a practical channel for allocating collateral, coordinating settlement, and managing counterparty exposure in a repeatable way [6, 7]. A workable relation to the central bank matters for the same reason. Czechia shows a case in which the central bank anchors the operating framework directly, whereas Turkey shows a broader, exchange-linked, post-trade setting in which central-bank interaction remains important but is not reducible to a neutral tri-party service [8–11].

Collectively, these conditions demonstrate that the key metric is not just the legal status of a repo operation, but its development into a functional, organized market. The comparison, therefore, focuses on which institutional combinations perform the functions needed for organized repo to work in each market, rather than on proximity to a textbook tri-party model.

These prerequisites support four dominant routes in the sample:

- Integrated clearing path - Poland
- Late joint-reform path - Ukraine
- Central-bank-centered path - Czechia
- Exchange-linked hybrid path - Turkey

Hungary and Romania sit at the edges of this typology rather than outside it, showing that mature infrastructure or legal anchoring alone may remain only partial bridges to organized repo [12–14]. This typology is intended as a conceptual framework for analysis rather than a linear sequence of development: it compresses a heterogeneous record into comparable routes and avoids a false dichotomy in which tri-party repo is viewed through a simple presence-or-absence lens. In smaller markets, the relevant functions are often distributed across clearing, settlement, exchange, and central bank institutions rather than concentrated in a single, stand-alone service [6–8, 10].

The typology situates the article more accurately within the existing scholarly discourse. The benchmark tri-party model remains analytically useful, but evidence indicates that in emerging markets, structured repo systems typically evolve through institutional recombination - the creative repurposing of existing frameworks, rather than through the direct copying of established international models. The contribution is therefore comparative and classificatory: it identifies the combinations through which organized repo becomes workable in smaller markets and explains why the effects of legal reform depend on the surrounding post-trade setting.

From a policy perspective, the cases point to sequencing rather than to a universal reform checklist. Formal statutory adjustments do not, by themselves, catalyze the formation of an active repo market, and infrastructure investment alone is insufficient when legal treatment remains uncertain. What matters is aligning legal certainty, post-trade capacity, and central bank interaction to reduce counterparty uncertainty. The nature of this alignment varies by market, manifesting as either CCP-intermediated, settlement-based, or exchange-driven. The policy lesson is institutional fit rather than institutional uniformity.

The paper has three main limitations. First, some features that likely matter for repo development, especially collateral breadth and detailed legal protections, are still better described narratively than in a uniform cross-country coding frame. Second, due to the lack of uniformity in repo indicators across jurisdictions, these data points are treated as qualitative context rather than a uniform dependent variable. Third, the six-case design supports comparison and interpretation, not a ranked causal model.

Those limits also define the next stage of research. A useful extension would be to build a more formal coding frame for collateral eligibility, haircut practices, market access, and whether central clearing is established or non-existent within a more extensive sample of developing economies. Another extension would be to trace whether the institutional routes identified here are associated with differences in turnover stability, collateral breadth, or resilience during stress. The current paper stops short of those exercises owing to the heterogeneous nature of the available global evidence. Still, the comparison offered here provides a structured basis for such later work by identifying the institutional margins along which countries actually differ.

**Conclusions**. The paper leads to three takeaways:

1. Organized repo in the sample emerges mainly through institutional substitutes rather than through classic stand-alone tri-party-agent structures.
2. Legal readiness without operational post-trade infrastructure does not produce a stable, organized repo segment.
3. Ukraine’s case suggests that synchronized legal and infrastructural reform can compress the path to organized repo formation.

From a policy perspective, the key takeaway is that fostering repo markets in emerging economies requires a holistic institutional framework rather than isolated reforms. While legal modernization is critical, it must be functionally integrated with the institutional frameworks for settlement, clearing, valuation, and collateral management. Existing legal reforms in Ukraine are a necessary foundation, but they are not the sole determinant of future market growth; they also depend on how market systems and collateral conventions develop in tandem.

The primary contribution of this research is not to advocate for a universal institutional template. The article demonstrates that structured repo markets can emerge via diverse pathways, which become comparable once the analysis moves beyond formal terminology to operational functions. This reframing matters for both scholarship and policy. For scholarship, it moves the comparison away from a narrow question about whether a textbook tri-party agent exists. The policy implication is that success requires integrating a cohesive institutional set comprising legal protections, operational capacity, and inter-agency coordination.

The comparison also clarifies Ukraine’s place within the cross-country sample. The study does not characterize Ukraine as a fully developed institutional benchmark. Rather, it serves as an illustrative example of how legal reform and operational design moved unusually close together. This makes it a constructive case for analyzing the phasing of institutional changes across

similar market contexts. Ukraine's case indicates that when legislative reform and infrastructural development are closely integrated, the transition from fragmented arrangements to an organized repo segment may be shorter than the long gap observed in Poland. Alongside this, the article does not claim that the Ukrainian path is automatically replicable elsewhere. The institutional fit of any reform package remains market-specific.

Finally, the article makes a narrower negative claim that is still worth stating directly. The findings suggest that the existence of an organized repo market cannot be determined by any single metric, such as legislative reform, central bank activity, or the mere presence of a Central Securities Depository (CSD) or Central Counterparty Clearing (CCP). What matters is the linkage between these elements. A market becomes analytically visible as an organized repo case when its legal basis, operational channel, and collateral-management functions are connected in a way that enables repeated secured funding through a recognizable institutional route. That is why the article treats organized repo as an institutional-combination problem rather than as a single-institution problem.

## Список літератури

1. Copeland A., Kahn R. J. Repo Intermediation and Central Clearing: An Analysis of Sponsored Repo. Federal Reserve Bank of New York. 2024. № 1140. DOI: https://doi.org/10.59576/sr.1140.
2. Kiff J., Gullo A., Hillier C., Papapaschalis P. Applying the Central Clearing Mandate: Different Options for Different Markets. *IMF Working Papers*. 2022. Вип. 2022, № 014. С. 1-46. DOI: https://doi.org/10.5089/9781616359232.001.
3. Antinolfi G., Carapella F., Carli F. Transparency and Collateral: Central versus Bilateral Clearing. *Theoretical Economics*. 2022. Вип. 17, № 1. С. 185-217. DOI: https://doi.org/10.3982/TE3893.
4. Hauser A. From Lender of Last Resort to Market Maker of Last Resort via the Dash for Cash: Why Central Banks Need New Tools for Dealing with Market Dysfunction. Speech. Bank of England. 2021. URL: https://surl.li/jlfwkh (дата звернення: 14.01.2026).
5. International Capital Market Association. European Repo Market Survey, Number 49. ICMA. 2025. URL: https://surl.li/slhzes (дата звернення: 14.01.2026).
6. KDPW_CCP. KDPW_CCP Clearing House to Clear Repos. 2022. URL: https://www.kdpwccp.pl/en/news-and-events/kdpw-ccp-clearing-house-to-clear-repos/88.html (дата звернення: 14.01.2026).
7. National Bank of Ukraine. National Bank Welcomes the Launch of the Risk-Controlled Repo Service by the Settlement Center. 2021. URL: https://surl.li/ntscpu (дата звернення: 14.01.2026).
8. Czech National Bank. Repo Tenders. Czech National Bank. 2026. URL: https://www.cnb.cz/en/financial-markets/money-market/repo-tenders/ (дата звернення: 14.01.2026).
9. Capital Markets Board of Türkiye. Capital Market Legislation. Capital Markets Board of Türkiye. 2026. URL: https://cmb.gov.tr/legal-framework/capital-market-legislation (дата звернення: 14.01.2026).
10. Central Bank of the Republic of Türkiye. Central Registry Agency (MKK). TCMB. 2026. URL: https://surl.li/yyvhag (дата звернення: 14.01.2026).
11. Borsa İstanbul. Repo Market for Specified Securities. Borsa İstanbul. 2026. URL: https://www.borsaistanbul.com/en/markets/debt-securities-market/market-functioning/repo-market-for-specified-securities (дата звернення: 14.01.2026).
12. Magyar Nemzeti Bank. KELER Group. 2026. URL: https://mnb.hu/en/payments/settlement-systems/keler-group (дата звернення: 14.01.2026).
13. Privind unele contracte de garanție financiară : Ordonanță nr. 9 din 22 ianuarie 2004 (actualizată). URL: https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/173870 (дата звернення: 14.01.2026).
14. Bursa de Valori București. Stadiul proiectului de autorizare a CCP.RO Bucharest S.A. 2025. URL: https://surl.lu/pygguo (дата звернення: 14.01.2026).
15. Julliard C., Pinter G., Todorov K., Wijnandts J.-C., Yuan K. What Drives Repo Haircuts? Evidence from the UK Market. BIS Working Papers. 2022. № 1027. URL: https://www.bis.org/publ/work1027.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
16. European Central Bank. Central Counterparty Clearing Statistics. 2024. URL: https://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=4212867 (дата звернення: 14.01.2026).
17. Білоус К. І. Впровадження заставного менеджменту на фінансовому ринку України. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* 2023. Вип. 2 (94). С. 13-18. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.3.

18. Niektórych zabezpieczeniach finansowych : Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. nr 871. URL: https://eli.sejm.gov.pl/eli/DU/2004/871/ogl/pol (дата звернення: 14.01.2026).
19. On the Capital Market Business, as Amended : Act No. 256/2004 Coll. URL: https://surl.li/ubvrgi. (дата звернення: 14.01.2026).
20. National Legislation Database of Hungary. Jogszabályfordítások - Nemzeti Jogszabálytár. 2026. URL: https://njt.hu/translations (дата звернення: 14.01.2026).
21. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України від 19 червня 2020 р. № 738-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення: 14.01.2026).
22. World Bank. World Bank Data API: Selected Macro-Financial Indicators for Ukraine, Poland, Czechia, Türkiye, Hungary, and Romania. World Bank. 2026. URL: https://api.worldbank.org/ (дата звернення: 14.01.2026).
23. International Security Service (ISS-MAG) Q1 2014. 2014. URL: https://www.mkk.com.tr/en-us/news/Documents/ISS-MAG.pdf (дата звернення: 14.01.2026).
24. European Commission. Financial Collateral Arrangements. 2026. URL: https://surl.li/jpwtdv (дата звернення: 14.01.2026).
25. Clearstream. Triparty Collateral Services - International. Clearstream. 2026. URL: https://surl.li/cvjfmy (дата звернення: 14.01.2026).

## References

1. Copeland, A., Kahn, R. J. (2024). Repo intermediation and central clearing: an analysis of sponsored repo. Federal Reserve Bank of New York, No. 1140. DOI: https://doi.org/10.59576/sr.1140.
2. Kiff, J., Gullo, A., Hillier, C., Papapaschalis, P. (2022). Applying the central clearing mandate: different options for different markets. *IMF Working Papers,* 2022 (14), 1-46. DOI: https://doi.org/10.5089/9781616359232.001.
3. Antinolfi, G., Carapella, F., Carli, F. (2022). Transparency and collateral: central versus bilateral clearing. Theoretical Economics, 17 (1), 185-217. DOI: https://doi.org/10.3982/TE3893.
4. Hauser, A. (2021). From lender of last resort to market maker of last resort via the dash for cash: why central banks need new tools for dealing with market dysfunction. *Bank of England.* Retrieved from https://surl.li/jlfwkh. (accessed 14 January 2026).
5. International Capital Market Association (2025). European repo market survey, number 49. Retrieved from https://surl.li/slhzes. (accessed 14 January 2026).
6. KDPW_CCP (2022). KDPW_CCP clearing house to clear repos. Retrieved from https://www.kdpwccp.pl/en/news-and-events/kdpw-ccp-clearing-house-to-clear-repos/88.html. (accessed 14 January 2026).
7. National Bank of Ukraine (2021). National Bank welcomes the launch of the risk-controlled repo service by the Settlement Center. Retrieved from https://surl.li/ntscpu. (accessed 14 January 2026).
8. Czech National Bank (2026). Repo tenders. Retrieved from https://www.cnb.cz/en/financial-markets/money-market/repo-tenders/. (accessed 14 January 2026).
9. Capital Markets Board of Türkiye (2026). Capital market legislation. Retrieved from https://cmb.gov.tr/legal-framework/capital-market-legislation. (accessed 14 January 2026).
10. Central Bank of the Republic of Türkiye (2026). Central registry agency (MKK). Retrieved from https://surl.li/yyvhag. (accessed 14 January 2026).
11. Borsa İstanbul (2026). Repo market for specified securities. Retrieved from https://www.borsaistanbul.com/en/markets/debt-securities-market/market-functioning/repo-market-for-specified-securities. (accessed 14 January 2026).
12. Magyar Nemzeti Bank (2026). KELER Group. Retrieved from https://mnb.hu/en/payments/settlement-systems/keler-group. (accessed 14 January 2026).
13. Privind unele contracte de garanție financiară: Ordonanță nr. 9 din 22 ianuarie 2004 (actualizată) [Regarding certain financial guarantee contracts: Ordinance No. 9 of January 22, 2004 (updated)]. (2026). Retrieved from https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/173870. (accessed 14 January 2026). [In Romanian].
14. Bursa de Valori București (2025). Stadiul proiectului de autorizare a CCP.RO Bucharest S.A. [Status of the authorization project of CCP.RO Bucharest S.A.]. Retrieved from https://surl.lu/pygguo. (accessed 14 January 2026). [In Romanian].

15. Julliard, C., Pinter, G., Todorov, K., Wijnandts, J.-C., Yuan, K. (2022). What drives repo haircuts? Evidence from the UK market. BIS Working Papers, No. 1027. Retrieved from https://www.bis.org/publ/work1027.pdf. (accessed 14 January 2026).
16. European Central Bank (2024). Central counterparty clearing statistics. Retrieved from https://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=4212867. (accessed 14 January 2026).
17. Bilous, K. (2023). Vprovadzhennia zastavnoho menedzhmentu na finansovomu rynku Ukrainy [Implementation of collateral management in the financial market of Ukraine]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2 (94). DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.3. [In Ukrainian].
18. Niektórych zabezpieczeniach finansowych: Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. nr 871 [On certain financial security: Act of April 2, 2004, No. 871]. (2004). Retrieved from https://eli.sejm.gov.pl/eli/DU/2004/871/ogl/pol. (accessed 14 January 2026). [In Polish].
19. On the capital market business, as amended: Act No. 256/2004 Coll. (2025). Retrieved from https://surl.li/ubvrgi. (accessed 14 January 2026).
20. National Legislation Database of Hungary (2026). Jogszabályfordítások - Nemzeti Jogszabálytár [Legal translations - National Legal Database]. Retrieved from https://njt.hu/translations. (accessed 14 January 2026). [In Hungarian].
21. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sproshchennia zaluchennia investytsii ta zaprovadzhennia novykh finansovykh instrumentiv [On amendments to certain legislative acts of Ukraine on simplifying investment attraction and introducing new financial instruments]: Law of Ukraine No. 738-IX. (2020). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text. (accessed 14 January 2026). [In Ukrainian].
22. World Bank (2026). World Bank Data API: selected macro-financial indicators for Ukraine, Poland, Czechia, Türkiye, Hungary, and Romania [Data set]. Retrieved from https://api.worldbank.org/. (accessed 14 January 2026).
23. International Security Service (ISS-MAG) Q1 2014. (2014). Retrieved from https://www.mkk.com.tr/en-us/news/Documents/ISS-MAG.pdf. (accessed 14 January 2026).
24. European Commission (2026). Financial collateral arrangements. Retrieved from https://surl.li/jpwtdv. (accessed 14 March 2026).
25. Clearstream (2026). Triparty collateral services - International. Retrieved from https://surl.li/cvjfmy. (accessed 14 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 17.01.2026
Прийнята до публікації 25.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

УДК: 336.76:330.341.1(477) DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-54-65

# ІНДИКАТИВНИЙ ПРОФІЛЬ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

**Вовчак О. Д.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових ринків та технологій, Львівський національний університет імені І. Франка, м. Львів, Україна
e-mail: vovchak.olga@meta.ua
ORCID: 0000-0002-8858-5386

**Гонгало С. О.,** здобувач наукового ступеня доктора філософії кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
e-mail: sergii.gongalo@gmail.com
ORCID: 0009-0001-4808-5619

***Анотація.*** *Мета статті полягає в оцінюванні фінансової стабільності фондового ринку України за сукупністю кількісних показників для формування індикативного профілю досліджуваного явища. Методологія формування індикативного профілю фінансової стабільності фондового ринку України базується на використанні таких наукових методів: індикативний, порівняльний, еволюційний, інституційний, сценарний, трендовий, факторний. Оригінальність представленого наукового дослідження полягає у комплексному погляді на проблематику забезпечення фінансової стабільності фондового ринку, а саме як з фінансово-економічної, так і з інституційної позиції. Практична цінність наукового дослідження полягає у представленому індикативному профілі досліджуваного явища, який сформований на сукупності фінансових показників розвитку фондового ринку, насамперед індикаторів капіталізації, ліквідності, оборотності, ефективності перерозподілу ризиків. Індикативне обґрунтування обмеженої функціональності фондового ринку України та його нездатності виконувати своє економічне призначення ринкового каналу перерозподілу капіталів всіх форм власності дозволило зробити висновок про його критично низьку фінансову стабільність. Теоретична цінність дослідження полягає у авторському структуруванні зумовлюючих факторів зміни значень капіталізації фондового ринку України на часовому горизонті протягом 2010-2024 рр. Також теоретична цінність розкривається у розвитку наукових положень щодо сценаріїв процесних взаємозв'язків між ліквідністю та капіталізацією фондового ринку з позиції його фінансової стабільності.*
***Ключові слова:*** *капіталізація, ліквідність, інституційні інвестори, інвестиційно-фінансові послуги, фінансова стабільність, фондовий ринок, цінні папери, ринок акцій, ринок облігацій, фондові біржі.*

# INDICATIVE PROFILE OF FINANCIAL STABILITY OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET

**Olga Vovchak,** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Markets and Technology, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine
e-mail: vovchak.olga@meta.ua
ORCID: 0000-0002-8858-5386

**Sergii Gongalo,** Candidate for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Financial Financial Markets and Technology, State Tax University, Irpin, Ukraine
e-mail: sergii.gongalo@gmail.com
ORCID: 0009-0001-4808-5619

***Abstract.*** *The purpose of the article is to assess the financial stability of the Ukrainian stock market using a set of quantitative indicators to form an indicative profile of the phenomenon under study. The methodology for forming an indicative profile of the Ukrainian stock market's financial stability is based on the use of the following scientific methods: indicative, comparative, evolutionary, institutional, scenario-based, trend, and factor analysis. The originality of the presented scientific research lies in a comprehensive approach to ensuring the financial stability of the stock market, specifically from both financial-economic and institutional perspectives. The practical value of the presented scientific research lies in the presented indicative profile of the phenomenon under study, which is formed on the basis of a set of financial indicators of stock market development, primarily indicators of capitalization, liquidity, turnover, and effectiveness of risk redistribution. Also, the assessment of the financial stability of the stock market was carried out using an institutional approach by analyzing the actions of the national regulator and their consequences for the activities of institutional investors. The theoretical value of the work lies in the author's structuring of the determining factors of changes in the values of capitalization of the Ukrainian stock market over the time horizon of 2010-2024. The theoretical value is also revealed in the development of scientific provisions regarding scenarios of process relationships between liquidity and capitalization of the stock market from the standpoint of its financial stability. It was substantiated as follows: balanced interaction, which is manifested in the relative synchronization of liquidity and capitalization levels; signs of the formation of a speculative bubble, which is manifested in a significant excess of the liquidity level over the market capitalization level; significant impact of the stock market on the country's economy (high level of capitalization) with moderate market liquidity; a non-functioning market, which is manifested in the meager values of the levels of liquidity and capitalization. The current capitalization of the Ukrainian stock market is close to zero, and the turnover rate is 0.5%. Currently, the Ukrainian stock market*

*is an environment for the circulation of government bonds in the absence of a stock market. The non-functionality of the latter and the generally low effectiveness of the stock market as a source of financing the economy are indicated, among other things, by the fact that there are no domestic IPOs. This is caused primarily by internal factors, in particular, the absence of a powerful cluster of national institutional investors (we are talking about pension funds and life insurance companies) capable of acquiring large volumes of shares; the legislative complexity of the IPO procedure, as well as a number of economic factors of external origin. As a result, Ukraine is almost completely deprived of sources of public capital, and the stock market largely plays the role of a platform for the circulation of government bonds. Indicative justification of the limited functionality of the Ukrainian stock market and its inability to fulfill its economic purpose as a market channel for the redistribution of capital of all forms of ownership allowed us to conclude that its financial stability is critically low.*

***Keywords:*** *capitalization, liquidity, institutional investors, investment and financial services, financial stability, stock market, securities, stock market, bond market, stock exchanges.*

**JEL Classification: G010; G100; G180; E440**

**Постановка проблеми.** Фінансова стабільність будь-якої економічної системи – це фундаментальна передумова її розвитку, що, зокрема, стосується і фондового ринку. Функціональний зміст кожної економічної системи накладає особливості на механізм забезпечення її фінансової стабільності. Так, волатильність є невід'ємною характеристикою фондового ринку, яка має місце і в умовах його фінансової стабільності. Тому постає наукове завдання в обґрунтуванні індикаторів оцінювання фінансової стабільності фондового ринку, які б дозволили об'єктивно ідентифікувати стан досліджуваного ринку за критерієм його стабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці аналізують проблему фінансової стабільності фондового ринку з огляду на її різні аспекти. Так, В. Пластун досліджує це за поведінковим підходом [1], стверджуючи, що основною причиною нестабільності на фондовому ринку є активна участь інституційних інвесторів в значних за обсягами операціях купівлі-продажу цінних паперів і транскордонних інвестиційних потоках, наявність ознак надмірної реакції на основі занадто оптимістичних поглядів на розвиток економічної ситуації, швидких зрушень цін на фінансові інструменти, які спостерігаються на багатьох ринках, що часто обумовлені використанням деривативів. У такому разі до основних індикаторів оцінювання фінансової стабільності належать обсяги торгів, капіталізація та ліквідність фондового ринку. Дуже часто науковці досліджують фінансову стабільність фондового ринку з позиції його взаємопов'язаності з міжнародними ринками капіталів, а як індикатори фінансової стабільності обираються такі показники: обсяги обігу цінних паперів іноземних компаній; активність іноземних інвесторів на вітчизняному фондовому ринку (зокрема, обсяг придбаних цінних паперів вітчизняних емітентів) [2]. Також фінансова стабільність фондового ринку досліджується за інституційним підходом та розглядається через призму сприятливості інституційного середовища, ефективності заходів регулятора для забезпечення умов безперервного функціонування ринку [3, 4]. Особлива увага приділяється дослідженню фінансових інструментів, що застосовуються учасниками фондового ринку [5], інвестиційній активності індивідуальних інвесторів [6], а також питань управління ризиками, впровадження компенсаційних схем захисту інвесторів, зокрема для страхування від ризиків, спричинених воєнним станом [7].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми**. Кожен із вищезазначених аспектів є ознакою фінансової стабільності фондового ринку, водночас науковці лише окремі з цих явищ описують сукупністю формалізованих показників. Саме тому важливим є їх представлення як кількісних індикаторів для формування індикативного підходу до оцінювання фінансової стабільності фондового ринку.

**Мета статті** полягає в оцінюванні фінансової стабільності фондового ринку України за сукупністю кількісних показників для формування індикативного профілю досліджуваного явища.

**Основний матеріал.** Фінансова стабільність – це багатоаспектне комплексне явище, яке в аспекті фондового ринку характеризує здатність безперервно та якісно виконувати основні функції в умовах динамічного, асиметричного та шокового середовища. Фінансова стабільність фондового ринку є важливою передумовою його розвитку, якісні та кількісні параметри якого насамперед описуються рівнем його капіталізації, ліквідності, оборотності, ефективності перерозподілу ризиків. Сформуємо індикативний профіль фінансової стабільності фондового ринку саме на підставі показників його розвитку.

Одним з індикаторів розвитку сегментів ринку фінансових послуг є співвідношення між обсягом активів, що створюються професійними надавачами відповідних фінансових послуг

та обсягом ВВП. В аспекті фондового ринку йдеться про його оборотність та ліквідність, тобто його економічну активність (співвідношення між обсягом торгів на фондовому ринку й обсягом ВВП) та глибину розвитку, тобто проникнення цього сегменту фінансового сектору в національну економіку (показник капіталізації ринку як сумарна ринкова вартість цінних паперів усіх компаній, що формують ринок). Зауважимо, що глибина розвитку ринку насамперед відображається на діловій активності та масштабності розвитку інституційних інвесторів, а оборотність та ліквідність ринку – на діяльності трейдерів. Ці дві характеристики ринку взаємопов'язані, водночас між ними немає тісного зв'язку на кшталт «причина – наслідок». На рис. 1 наведено динаміку показника оборотності фондового ринку України згідно з методологією його розрахунку, що застосовується НКЦПФР. Насамперед на що необхідно звернути увагу – це різке зниження досліджуваного показника у 2017 році, хоча початком спадного тренду слід ідентифікувати 2015 рік, що передусім було зумовлено фінансово-економічною кризою та глибокою інституційною трансформацією банківського сектору як системоутворюючого сегменту вітчизняного ринку інвестиційно-фінансових послуг. Щодо різкого зниження значення досліджуваного показника у 2017 році, то це насамперед пояснюється суттєвим падінням обсягів торгів на позабіржовому фондовому ринку України. Слід зазначити, що для вітчизняного фондового ринку характерне стабільне перевищення торгів саме на позабіржовому сегменті, водночас протягом досліджуваного періоду пропорції суттєво змінилися (рис. 1).

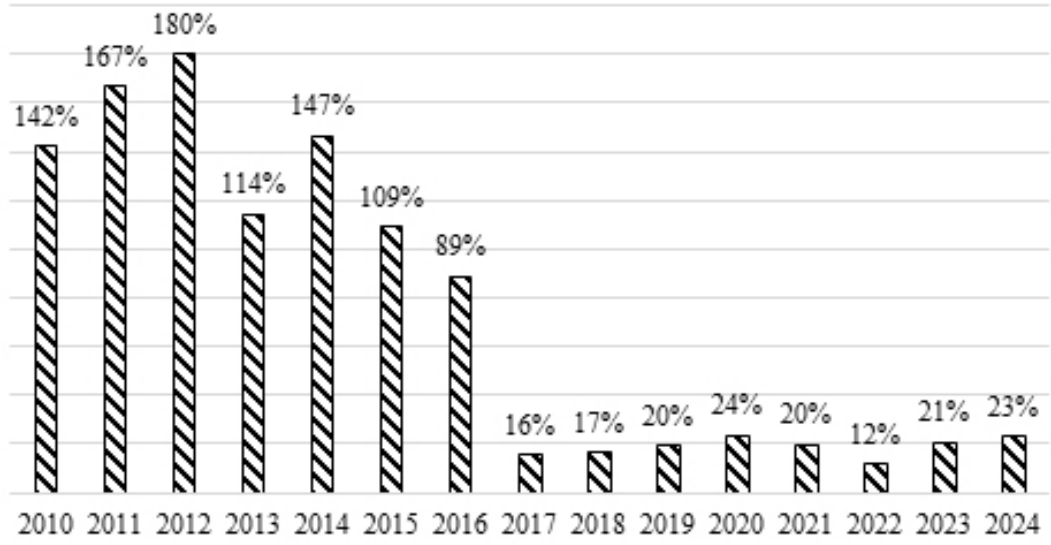



Рис. 1. Динаміка співвідношення між обсягом торгів на фондовому ринку та обсягом ВВП України протягом 2010-2024 рр.

*Джерело: складено авторами на основі статистичних даних НКЦПФР [8] та Національного банку України [9]*

Так, якщо протягом 2010-2012 років на обсяг торгів на позабіржовому ринку припадало в середньому 90% загального обсягу торгів цінними паперами, то вже станом на 2024 рік цей показник становив 59%, причому найменше значення цієї пропорції мало місце протягом 2017-2018 рр. (на позабіржовий сегмент припадало 56% загального обсягу торгів на фондовому ринку). Слід зазначити, що різке падіння обсягів торгів на позабіржовому сегменті у 2017 році зумовлене інституційними змінами. По-перше, у 2016 році депозитні сертифікати НБУ були законодавчо вилучені з переліку цінних паперів [10] з наступним закріпленням за ними статусу монетарного інструменту Національного банку для регулювання ліквідності банківської системи [11]. Зауважимо, що протягом 2014-2016 років на обсяги торгів на позабіржовому сегменті ринку припадало від 52% до 65%. По-друге, були й інші фактори впливу зумовлені законодавчими змінами, які, зокрема, вплинули на регуляторну діяльність НКЦПФР. Так, 2017 рік став початком удосконалення системи корпоративного управління в акціонерних товариствах шляхом прийняття Закону України №1983-VIII від 23.03.2017 [12], впровадження якого мало на меті зменшення корпоративних конфліктів, підвищення прозорості й привабливості для стратегічних інвесторів.

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

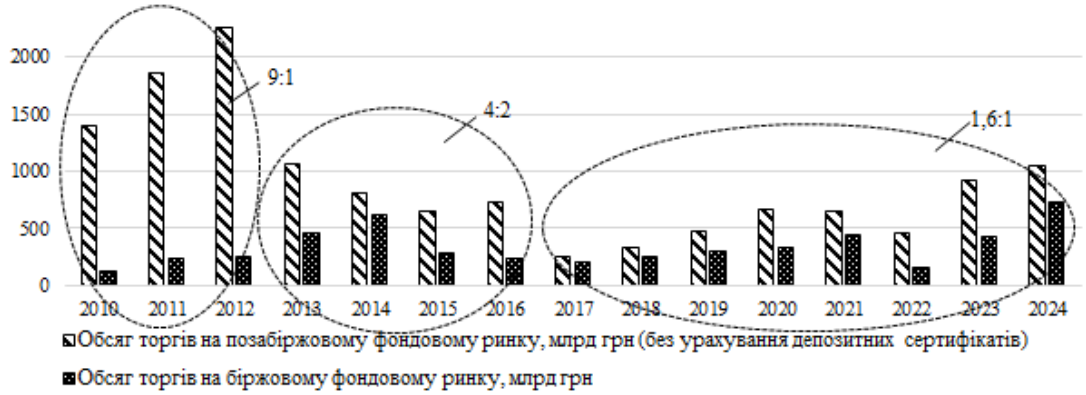



Рис. 2. Динаміка обсягів торгів на біржовому та позабіржовому фондовому ринку України протягом 2010-2024 років

*Джерело: розраховано авторами на основі річних звітів НКЦПФР [8]*

За оцінками експертів, це могло стимулювати IPO в майбутньому, але в 2017 р. ефект був протилежним через перехідний період. Зауважимо, що вищезазначений закон не був виключно спрямований на професійних учасників ринків капіталу та мав опосередкований, але значний вплив на них, оскільки більшість професійних учасників є акціонерними товариствами, а зміни також торкнулися емітентів, з якими вони працюють. Так, обсяг торгівлі акціями на позабіржовому сегменті зменшився з 46,3 млрд. грн. у 2016 році до 23,7 млрд. грн. у 2017 році. Зі свого боку, запровадження механізму примусового викупу (squeeze-out) та примусового продажу

(sell-out) акцій дозволило мажоритарним акціонерам викупити міноритарні частки (мали місце випадки, коли ціни викупу були заниженими та не відповідали їх ринковій вартості). Як результат, протягом 2017-2018 рр. близько 20–30 публічних акціонерних товариств (зокрема, «Укрнафта», «Центренерго», «Мотор Січ») пройшли squeeze-out і вийшли з публічного обігу. Це скоротило кількість інструментів для торгівлі на біржах (ПФТС, УБ), де акції складали ключову частку. Це також вплинуло і на частку іноземних інвесторів, які тримали міноритарні пакети, яка у 2017 році зменшилася з 20% до 12%. Щодо обсягів торгівлі акціями на біржовому сегменті фондового ринку України, то вони знизилися з 24,5 млрд. грн. у 2014 році до 1,18 млрд. грн. за результатами 2018 року.

Щодо причин динаміки рівня капіталізації фондового ринку України протягом 2010-2024 років, то слід це розкрити у річному розрізі, що подано у табл. 1. Ще раз наголосимо, що між ліквідністю та капіталізацією фондового ринку не існує тісного причинно-наслідкового зв'язку. Водночас їх порівняльний аналіз дозволяє виявити додаткові характеристики ринку, зокрема ознаки його фінансової стабільності. Загалом, на нашу думку, результат взаємозв'язку ліквідності та капіталізації фондового ринку доречно представити за таких сценаріїв станів: а) збалансована взаємодія, яка проявляється у відносній синхронізації рівнів ліквідності та капіталізації; б) ознаки формування спекулятивного міхура, що проявляється у суттєвому перевищенні рівня ліквідності над рівнем капіталізації ринку; в) суттєвий вплив фондового ринку на економіку країни (високий рівень капіталізації) за помірної ліквідності ринку; г) нефункціонуючий ринок, що проявляється у мізерних значеннях рівнів ліквідності та капіталізації.

Таблиця 1

Зміст зумовлюючих факторів капіталізації фондового ринку України протягом 2010-2024 рр.

| Рік | Значення показника капіталізації (у % до ВВП) | Зміст зумовлюючих факторів |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| 2010 | 27,55* / 15,87** | Є результатом відновлення економічної активності інвесторів після кризи 2008 року. Суттєво зросла кількість ЦП, що включені до лістингу бірж (з 290 шт. у 2009 році до 393 шт. у 2010 році) |

| | | |
|---|---|---|
| 2011 | 15,42 / 13,66 | Фактично капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2010 роком, зросла на 4,72%, водночас зростання ВВП відбувалося швидшими темпами, що і відобразилося на значенні показника. Активність на фондовому ринку продовжувала зростати. Кількість ЦП, включених до лістингу, становить 512 шт., з них 130 випусків акцій |
| 2012 | 18,50 / 19,66 | Темпи зростання фондового ринку випереджають темп зростання ВВП. Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2011 роком, зросла на 54%. Кількість ЦП, включених до лістингу, становить 681 шт., з них 160 випусків акцій |
| 2013 | 12,10 / 21,43 | Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2012 роком, зросла на 13%. Кількість ЦП, включених до лістингу, становить 874 шт., з них 188 випуски акцій. Вагому роль припала на емітентів, які здійснюють діяльність у сфері металургії та агросектору |
| 2014 | 9,30 / 29,21 | Різке падіння через Революцію Гідності та анексію Криму. Все ж капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2013 роком, зросла на 47%. Кількість випусків акцій, включених до лістингу, становить 182 шт. |
| 2014-2015 | 5,45 / 3,21 | Початок російсько-української війни; міграція капіталу. «Очищення» ринку; регулятор констатує глибоке викривлення процесу ціноутворення на ринку; зупинено торгівлю ЦП деяких лістингових компаній на всіх фондових біржах. Капіталізація компаній, які торгуються на біржах, впала більш ніж у вісім разів, а обсяг контрактів з ЦП на фондових біржах знизився більш ніж удвічі. Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2014 роком, зменшилася на 86%. Кількість ЦП, включених до лістингу, становить 1008 шт., з них 64 випуски акцій |
| 2016 | 4,78 / 0,82 | Стагнація; низька активність бірж. Регулятором запроваджено нові вимоги до лістингу ЦП; встановлено єдиний підхід до порядку визначення біржового курсу ЦП на фондових біржах. Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2015 роком, зменшилася на 69%. Кількість ЦП, включених до лістингу, становить 712 шт., з них 8 випусків акцій |
| 2017 | 4,50 / 0,58 | У річному звіті національного регулятора вперше не оприлюднюється інформація про капіталізацію фондового ринку. Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2016 роком, зменшилася на 12%. Кількість випусків акцій, включених до лістингу, становить 7 шт |
| 2018 | 3,37 / 0,22 | Усунено розподіл біржового реєстру на два рівні лістингу для ЦП. Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2017 роком, зменшилася на 54%. Кількість випусків акцій, включених до лістингу, становить 4 шт |
| 2019 | ~0*** | Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2018 роком, зменшилася на 80%. Кількість випусків ЦП, включених до лістингу, не оприлюднюється |
| 2020 | | Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України, порівнюючи з 2019 роком, зменшилася на 17%. Кількість випусків акцій, включених до лістингу, становить 2 шт. |
| 2021 | | Капіталізація лістингових компаній фондового ринку України не оприлюднюється. Кількість випусків ЦП, включених до лістингу, не оприлюднюється |
| 2022 | | |
| 2023 | | |
| 2024 | | |

*Примітка: * – значення капіталізації фондового ринку України, розраховане за методологією Світової федерації бірж; ** – значення капіталізації фондового ринку України, розраховане НКЦПФР; *** – експертне значення капіталізації фондового ринку України, спираючись на аналіз стану ринку.*

*Джерело: складено авторами на основі річних звітів НКЦПФР [8]*

Більш розгорнуто авторська позиція щодо процесних взаємозв'язків між ліквідністю та капіталізацією фондового ринку та їх впливу на фінансову стабільність досліджуваного ринку подана у табл. 2.

Важливим індикатором розвитку фондового ринку є динаміка індексів фондових бірж, який дає можливість оцінити загальну ситуацію на ринку акцій як змістоутворюючого сегменту фондового ринку. Зауважимо, що згідно з річним звітом національного регулятора за 2024 рік [8] на фондовому ринку України функціонує три фондові біржі – ПРАТ «Фондова біржа «Перспектива»; АТ «Фондова біржа «ПФТС» та АТ «Українська біржа». Водночас щодо останньої слід зазначити, що національним регулятором 05.06.2024 року було здійснено захід впливу контрольного характеру у вигляді анулювання ліцензій на провадження діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках. У цьому ж році апеляційний адміністративний суд скасував ухвалу суду першої інстанції та постановив зупинити дію постанови НКЦПФР, що дозволило АТ «Українська біржа» відновити свою діяльність на період судового розгляду справи, водночас останньою датою ринкового формування індексу UX є 05.07.2024.

Таблиця 2

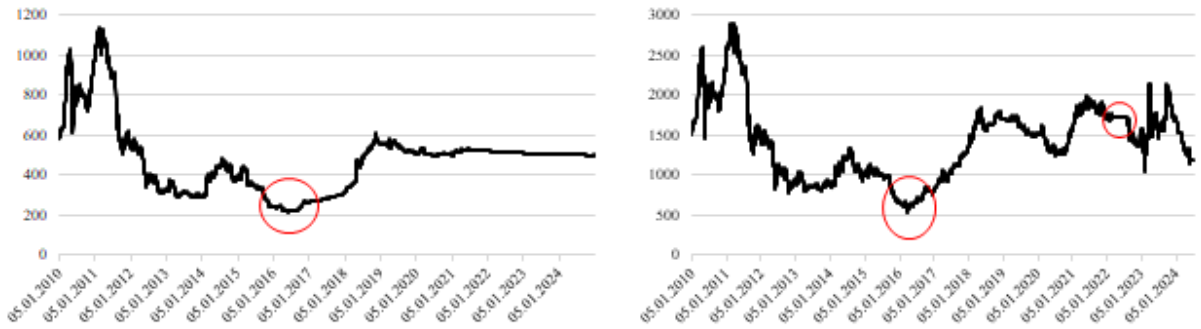
Обґрунтування сценаріїв процесних взаємозв'язків між ліквідністю та капіталізацією фондового ринку з позиції його фінансової стабільності

| Сценарії значень рівнів ліквідності та капіталізації ФР | Характеристика фондового ринку | Приклад |
|---|---|---|
| Відносна синхронізація та ідентично спрямований тренд зміни | Має місце відносна збалансованість між глибиною проникнення ФР в економіку та активністю його використання як каналу перерозподілу капіталів, підсилюючи процеси один одного. Ринок проявляє ознаки фінансової стабільності, оскільки стійко виконує основні функції | Польща 2015-2023: оборотність з 20% → 55%, капіталізація з 25% → 38% |
| Ознаки формування спекулятивного міхура | Має місце висока активність використання ФР як каналу перерозподілу капіталів за одночасної несуттєвої глибини його проникнення в економіку країни. Ринок не виконує повною мірою функцію акумуляції капіталу для економіки, ринок активний, але нестійкий; має місце обмежена здатність ринку забезпечувати довгострокове фінансування економіки. Ринок проявляє ознаки фінансової нестабільності – висока ліквідність у торгах компенсує низьку довіру до вартості активів, що здатне зумовлювати виникнення спекулятивних бульбашок. Існують ознаки структурної нестабільності розвитку ФР | Туреччина 2020: оборотність 121% → капіталізація впала до 28% |

| | | |
|---|---|---|
| Суттєвий вплив ФР на економіку країни за помірної ліквідності ринку | ФР характеризується як важливе джерело капіталу для фінансового забезпечення економічного розвитку. Низька оборотність вказує на інвестиційний характер ринку та високу довіру інвесторів, які довгостроково утримують придбані фінансові інструменти. Ринок насамперед виконує функцію акумуляції капіталу, а не лише спекулятивних угод. Фінансова стабільність висока: навіть за низької активності торгів ринок залишається значущим для економіки | Швеція: 120% капіталізація, але оборотність лише 40% (пенсійні фонди тримають) |
| Нефункціонуючий ринок | Мізерні значення рівнів ліквідності та капіталізації. ФР не виконує своє економічне призначення ринкового каналу перерозподілу капіталів всіх форм власності. Висновок про фінансову стабільність неможливий з огляду на фактичну відсутність об'єкту розгляду – фондового ринку | Україна 2022: 0,5% оборотність; 0,03% капіталізація |

*Джерело: розробка авторів*

Також в інформаційних довідках щодо ринків капіталу України протягом 2024-2025 років, які оприлюднюються НКЦПФР, фігурують лише два оператора організованих ринків капіталу – ПФТС та Перспектива. Слід зазначити, що фондова біржа «Перспектива» спеціалізується переважно на торгах ОВДП, корпоративними облігаціями, інвестиційними сертифікатами та іншими борговими фінансовими інструментами. З огляду на орієнтацію фондової біржі «Перспектива» на облігаційний сегмент, нині на фондовому ринку України для індикативної характеристики саме ринку акцій існують лише індекси ПФТС та UX, а з середини 2024 року – лише індекс ПФТС. Їх динаміку наведено на рис. 3. Слід зауважити, що ці індекси хоча і розраховуються на даних про капіталізацію акцій практично ідентичного портфеля емітентів, їх значення не можна порівняти через різну методологію формування індексу та його числову розмірність. Згідно з динамікою щоденних значень індексів (рис. 3), індекс ПФТС засвідчує вищий рівень стабільності, особливо починаючи з середини 2019 року. Також як базу для порівняння двох індексів, на нашу думку, доречно взяти початкове значення індексу. Для індексу ПФТС це 100, а для індексу UX – 500.




а) індекс ПФТС б) індекс UX

Рис. 3. Щоденна динаміка значень індексів ПФТС та UX протягом 2010-2024 років

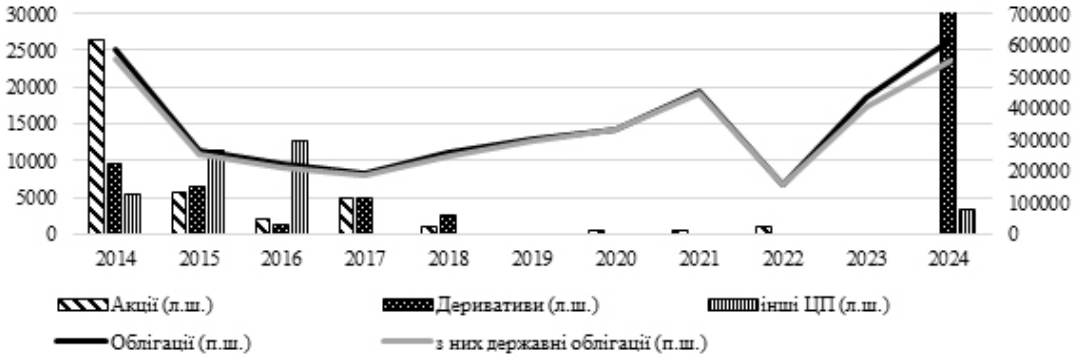
*Джерело: складено авторами на основі даних фондових бірж [13, 14]*

Найбільший провал індексів мав місце у березні 2016 р., що було зумовлено глибокою фінансово-економічною та політичною дестабілізацією в Україні, що, звичайно, відобразилося і на учасниках ринку акцій. Обидва індекси знизилися майже до свого початкового значення. Слід зазначити, що початок російсько-української війни у лютому 2014 року мав суттєво менший вплив на ринок акцій в Україні, ніж початок її повномасштабного етапу в 2022 році. Обидва індекси цілком зафіксувалися на значеннях

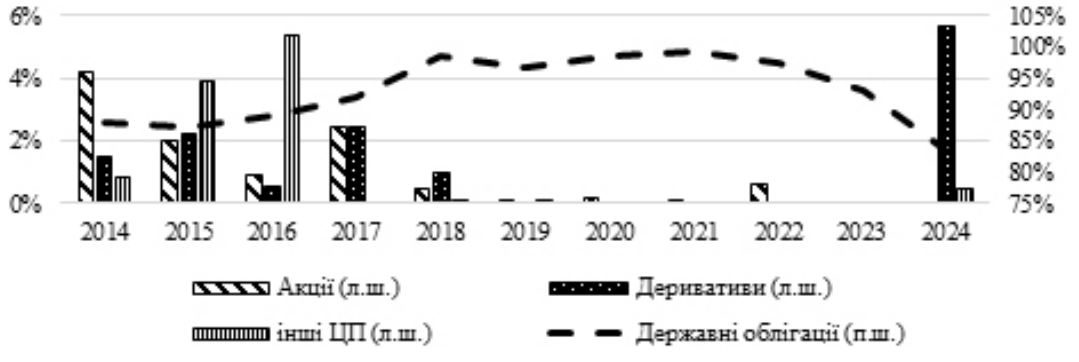
22 лютого з огляду на введений національним регулятором мораторій на біржову діяльність. Ті коливання, які спостерігаються на рис. 3 а,б є змінами технічного, а не ринкового характеру, тобто такими, що зумовлені оновленням поправочних коефіцієнтів для розрахунку індексів, а також поодинокими угодами з акціями, часто мінімального обсягу, які впливали на середньозважену ціну, а отже, і на значення індексу. Наголосимо, що стабільність значень індексу акцій у жодному разі не може тлумачитися як ознака фінансової стабільності фондового ринку, а навпаки є свідченням його неліквідності. Також проаналізуємо обсяги торгів, що реалізуються на функціонуючих фондових біржах у розрізі фінансових інструментів, роблячи особливий акцент на стан фондового ринку воєнного часу протягом 2022-2024 років. Як видно з рис. 4а, переважаючим, а подекуди і практично єдиним (протягом 2019 2023 рр.) об'єктом торгівлі на біржовому сегменті фондового ринку України є державні облігації. Слід зазначити, що протягом 2014-2018 рр. відбулося практично цілковите дефункціонування ринку акцій. Це було зумовлено низкою факторів, серед яких важливо акцентувати на таких чинниках: політичному, регулятивному, макроекономічному, ринковому.

Політичний чинник полягав у початку російсько-української війни, яка серед іншого призвела до втрати значної кількості промислових підприємств, акції яких, зокрема, перебували в обігу на фондових біржах; це різко підірвало довіру інвесторів до акцій українських емітентів як надмірно ризикових активів.

Регулятивний чинник, зокрема, розкривається через дії національного регулятора щодо запровадження у 2015 році низки рішень для підвищення прозорості фондового ринку, захисту прав інвесторів, стандартів біржової торгівлі та депозитарного обліку. Регулятором одним із пріоритетів було визначено «очищення ринку, боротьба зі зловживаннями, зміна характеру взаємовідносин між його учасниками» [8].




а) обсяги торгів у розрізі фінансових інструментів, млн. грн.




б) структура торгів у розрізі фінансових інструментів, %

Рис. 4. Динаміка торгів фінансовими інструментами на біржовому сегменті фондового ринку України протягом 2014-2024 рр.

*Джерело: складено авторами на основі статистичних даних НКПЦФР [8]*

Особлива увага приділялася таким проблемам: 1) питанню виведення з ринку емітентів цінних паперів з ознаками фіктивності шляхом прийняття нормативного документа [15] (зазначимо, що він був скасований у вересні 2016 року), що автоматично відобразилося на капіталізації лістингових компаній та обсязі біржових контрактів; 2) перегляду вимог до розкриття інформації про учасників фондового ринку [16] (зауважимо, що у 2023 році розширено коло суб'єктів, щодо яких застосовують ці регуляторні норми, що знайшло відображення у новому документі [17]); згідно з позицією національного регулятора це повинно було зумовити зменшення системних фінансових ризиків, сприяти підвищенню ефективності виявлення/упередження злочинів на фінансових ринках, запобіганню перетіканню капіталу в тінь [8]; 3) запровадженню вищезгаданого механізму примусового викупу (squeeze-out), що призвело до зміни типу акціонерного товариства низкою емітентів з публічного у приватне з подальшим виходом з біржі.

Макроекономічний чинник полягав у різкому погіршені всіх основних макроекономічних показників, зумовлених, зокрема, фінансовою нестабільністю банківського сектору. Зазначимо, що цінні папери банків традиційно належали до найбільш ліквідних біржових інструментів, тому нестабільність банківського сектору суттєво вплинула на обсяги біржових торгів. Окрім цього мала місце девальвація гривні, що призвело до втрати інтересу іноземних інвесторів до цінних паперів вітчизняних емітентів.

Ринковий чинник був зумовлений бюджетним дефіцитом та активним випуском Міністерством фінансів державних облігацій, які стали значно привабливішим ринковим інструментом за критерієм «вартість – ризик», ніж акції. Відповідно це призвело до перетікання вільного капіталу з ринку акцій у ринок державного боргу.

Особливої уваги потребує факт зростання біржової торгівлі деривативами, які насамперед представлені валютними деривативами. Зазначимо, що попит на них був зумовлений складністю макроекономічної ситуації та переходом Національного банку до режиму керованої гнучкості курсу у жовтні 2023 року, що, зі свого боку, актуалізувало валютні деривативи для бізнесу для страхування валютних ризиків, особливо за динамічної девальвації гривні протягом 2024 року. Також на активізацію біржової торгівлі цим фінансовим інструментом вплинула трансформація біржової інфраструктури щодо наділення Розрахункового центру з обслуговування договорів на фінансових ринках функцією централізованого клірингу та гарантій виконання угод за видами валютних контрактів, зокрема валютних деривативів (це стало можливим завдяки отриманню ліцензії на здійснення валютних операцій у 2022 році). У цьому контексті Розрахунковий центр втілює в собі функціонал інституту довіри, зміст та важливість якого для забезпечення фінансової стабільності фондового ринку розкрито у праці С. О. Гонгало [18]. Особлива критичність цього питання має місце в аспекті функціонування механізму розрахунків за деривативними контрактами, зокрема валютними. Саме розширення функціоналу Розрахункового центру уможливило запуск біржових валютних контрактів як для банків, так і для бізнесу, починаючи з 2023 року.

Наголосимо, що вищезазначене є інституціональним чинником, який позитивно впливає на фінансову стабільність ринку деривативних фінансових інструментів, але так само Розрахунковий центр здійснює позитивний вплив на фінансову стабільність фондового ринку.

Досліджені нами фінансові параметри розвитку фондового ринку України вказують на незадовільну фінансову стабільність фондового ринку. Це підкреслює необхідність розвитку комплексного багатоаспектного підходу до оцінювання фінансової стабільності фондового ринку, тобто не обмежуватися виключно фінансовими параметрами розвитку фондового ринку, але й враховувати інституційне середовище.

**Висновки.** Отже, оцінювання фінансової стабільності фондового ринку України за фінансовими показниками розвитку вказує на суттєве його скорочення та надзвичайно низьку функціональність. Поточна капіталізація фондового ринку близька до нуля, а показник оборотності становить 0,5%. Нині фондовий ринок України є середовищем для обігу державних облігацій за одночасної відсутності ринку акцій. На нефункціональність останнього та загалом низьку результативність фондового ринку як джерела фінансування економіки, зокрема, вказує факт відсутності внутрішніх IPO. Це спричинено насамперед внутрішніми чинниками, зокрема, відсутністю потужного кластеру національних інституційних інвесторів (йдеться про пенсійні фонди та компанії зі страхування життя), здатних купувати великі обсяги акцій; законодавчою ускладненістю проходження процедури IPO, а також низкою економічних факторів зовнішнього походження. Як результат, Україна практично повністю позбавлена джерел публічного капіталу, а фондовий ринок більшою

мірою виконує роль площадки для обігу державних облігацій. Зазначене дає підстави констатувати функціональну фрагментарність його розвитку, а отже, низьку фінансову стабільність. Також наголосимо, що важливою передумовою фінансової стабільності будь-якої фінансової системи, зокрема фондового ринку, є її інституційне середовище, що стане предметом подальших досліджень забезпечення комплексності оцінювання фінансової стабільності фондового ринку України.

## Список літератури

1. Пластун В. Л. Особливості впливу інституційних інвесторів на стабільність фондового ринку. *Фінансовий простір*. 2013. №1(9). С. 62-67. URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/155/152 (дата звернення 07.01.2026).
2. Голюк В. Я., Кузьмінський В. З., Чумаченко О. Г. Сучасний стан фондового ринку України та перспективи його розвитку. *Економіка та Суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96. URL: https://economyandsociety.in.ua. (дата звернення 07.01.2026).
3. Головач М. Ю. Фінансова безпека ринку цінних паперів в умовах війни. *Modern Economics*. 2022. №34. С. 36-42. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-05. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/ (дата звернення 07.01.2026).
4. Шелудько Н. М. Інвестиційна дисфункція фондового ринку в Україні: інституційна складова. Економічні свободи для зміцнення соціально-економічного розвитку України в умовах глобальних трансформацій / за ред. В. Юрчишина. Київ : Заповіт, 2020. С. 126–137.
5. Зайцева Л. О. Обмеженість інструментарію фондового ринку в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.3.32. URL: http://www.investplan.com.ua/ (дата звернення 07.01.2026).
6. Шишков С. Є. Залучення індивідуальних інвесторів до фондового ринку України: технології та інструментарій. Український соціум. 2022. № 3 (82). С. 64-83. DOI: https://doi.org/10.15407/socium2022.03.064. URL: https://ukr-socium. org.ua/ (дата звернення 07.01.2026).
7. Глібко С. В., Шовкопляс Г. М. Компенсаційні схеми захисту прав інвесторів у ЄС та їх впровадження в Україні. Адаптація до права ЄС регулювання економіки України в сучасних умовах : зб. наук. пр. (за матеріалами «Круглого столу», м. Харків, 26 травня 2015 р.). Х. : НДІ ПЗІР, 2015. С. 138-146. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/26.05.15/Conf_26.05.15_23.pdf (дата звернення 07.01.2026).
8. Звіти про діяльність. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2026. URL: https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/ (дата звернення 07.01.2026).
9. Валовий внутрішній продукт. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators (дата звернення 07.01.2026).
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення 07.01.2026).
11. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи : Постанова Правління Національного банку України № 615 від 17.09.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text (дата звернення 07.01.2026).
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах : Закон України № 1983-VIII від 23.03.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/1983-19#Text (дата звернення 07.01.2026).
13. Індекси акцій. Індекс PFTS. Фондова біржа ПФТС. URL: https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes (дата звернення 07.01.2026).
14. Історія значень Індексу українських акцій по днях. Українська біржа. URL: https://www.ux.ua/ua/index/stat/dailyhistory.aspx?code=UX (дата звернення 07.01.2026).
15. Положення про встановлення ознак фіктивності емітентів цінних паперів та включення таких емітентів до списку емітентів, що мають ознаки фіктивності : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 980 від 10.07.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0861-15#Text (дата звернення 07.01.2026).
16. Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 2826 від 03.12.2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13#Text (дата звернення 07.01.2026).

17. Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 608 від 06.06.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text (дата звернення 07.01.2026).

18. Гонгало С. О. Інституційний підхід до забезпечення фінансової стабільності фондового ринку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 38(66). С. 140–152. DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-140-152. URL: https://ecj.oa. edu.ua/ (дата звернення 07.01.2026).

## References

1. Plastun, V. L. (2013). Peculiarities of the institutional investors' influence on the stock market stability. Finansovyy prostir, 1 (9), 62-67. Retrieved from https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/155/152. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

2. Holiuk, V. Ya., Kuzminsky, V. Z., Chumachenko, O. G. (2024). Current state of Ukrainian stock market and prospects of its development. *Ekonomika ta Suspil'stvo*, 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-96. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

3. Holovach, M. (2022). Financial security of the stock exchange in the war times. *Modern Economics,* 34, 36-42. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-05. Retrieved from https://modecon.mnau.edu.ua/ (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

4. Sheludko, N. M. (2020). Investytsiyna dysfunktsiya fondovoho rynku v Ukrayini: instytutsiyna skladova [Investment dysfunction of the stock market in Ukraine: institutional component]. Ekonomichni svobody dlya zmitsnennya sotsial′no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny v umovakh hlobal′nykh transformatsiy [Economic freedoms for strengthening the socio-economic development of Ukraine in the context of global transformations] / edited by V. Yurchyshyn. Kyiv: Zapovit. 126–137. [In Ukrainian].

5. Zaitseva, L. (2021). Limitation of stock market instruments in Ukraine. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid,* 3, 32-38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.3.32. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/ (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

6. Shyshkov, S. Ye (2022). Attracting individual investors to the stock market of Ukraine: technologies and tools. *Ukrayins'kyy sotsium,* 3 (82), 64-83. DOI: https://doi.org/10.15407/socium2022.03.064. Retrieved from https://ukr-socium.org.ua/ (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

7. Hlibko, S. V., Shovkoplyas, H. M. (2015). Kompensatsiyni skhemy zakhystu prav investoriv u YES ta yikh vprovadzhennya v Ukrayini [Compensation schemes for the protection of investors' rights in the EU and their implementation in Ukraine]. Adaptation to EU law of regulation of the economy of Ukraine in modern conditions: collection of scientific works (based on materials of the Round Table, Kharkiv, May 26, 2015). Kh.: NDI PZIR, 2015. 138-146. Retrieved from https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/26.05.15/Conf_26.05.15_23.pdf. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

8. Natsional′na komisiya z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Zvity pro diyalnist [Annual reports]. (2026). Retrieved from https://www.nssmc.gov.ua/ about-us/annual-reports/ (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

9. Natsionalnyi bank Ukrainy. Valovyy vnutrishniy produkt. Makroekonomichni pokaznyky [Gross domestic product. Macroeconomic indicators]. (2026). Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

10. Verkhovna Rada of Ukraine. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo sproshchennya zaluchennya investytsiy ta zaprovadzhennya novykh finansovykh instrumentiv [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding simplification of investment attraction and introduction of new financial instruments] (Law of Ukraine No. 738-IX, June 19, 2020). (2020). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

11. Natsionalnyi bank Ukrainy. Polozhennya pro zastosuvannya Natsional′nym bankom Ukrayiny standartnykh instrumentiv rehulyuvannya likvidnosti bankivs′koyi systemy [Regulations on the application by the National Bank of Ukraine of standard instruments for regulating the liquidity of the banking system] (Resolution of the National Bank of Ukraine No. 615, September 17, 2015). (2015). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0615500-15#Text. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

12. Verkhovna Rada of Ukraine. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo pidvyshchennya rivnya korporatyvnoho upravlinnya v aktsionernykh tovarystvakh [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding improving the level of corporate governance in joint-stock companies] (Law of Ukraine No. 1983-VIII, March 23, 2017). (2017). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

13. Fondova birzha PFTS. Indeksy aktsiy. Indeks PFTS [Stock indices. PFTS index]. (2026). Retrieved from https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

14. Ukrayins′ka birzha. Istoriya znachen′ Indeksu ukrayins′kykh aktsiy po dnyakh [History of Ukrainian Stock Index values by day]. (2026). Retrieved from https://www.ux.ua/ua/index/stat/dailyhistory.aspx?code=UX. (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

15. Natsional′na komisiya z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Polozhennya pro vstanovlennya oznak fiktyvnosti emitentiv tsinnykh paperiv ta vklyuchennya takykh emitentiv do spysku emitentiv, shcho mayut′ oznaky fiktyvnosti [Regulations on establishing signs of fictitiousness of issuers of securities and including such issuers in the list of issuers with signs of fictitiousness]. (Resolution of the National Securities and Stock Market Commission No. 980, July 10, 2015). (2015). Retrieved from https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0861-15#Text (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

16. Natsional′na komisiya z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Polozhennya pro rozkryttya informatsiyi emitentamy tsinnykh paperiv [Regulations on disclosure of information by issuers of securities]. (Resolution of the National Securities and Stock Market Commission No. 2826, December 3, 2013). (2013). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2180-13#Text (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

17. Natsional′na komisiya z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Polozhennya pro rozkryttya informatsiyi emitentamy tsinnykh paperiv, a takozh osobamy, yaki nadayut′ zabezpechennya za takymy tsinnymy paperamy [Provisions on disclosure of information by issuers of securities, as well as by persons providing security for such securities]. (Resolution of the National Securities and Stock Market Commission No. 608, June 6, 2023). (2023). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

18. Gongalo, S. (2025). Institutional approach to ensuring financial stability of the stock market. Naukovi zapysky *Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya». Seriya «Ekonomika»*, 38(66), 140–152. DOI: http://doi.org/ 10.25264/2311-5149-2025-38(66)-140-152. Retrieved from https://ecj.oa.edu.ua/ (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.01.2026
Прийнята до публікації 23.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

**УДК: 336.77:338.4** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-66-71**

# БАНКІВСЬКИЙ КРЕДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СЕЗОННІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Гаркуша Ю. О.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: yulyaharkusha@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4584-830X

***Анотація.*** *Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ визначення ролі банківського кредиту у процесі управління сезонністю аграрних підприємств. У процесі написання статті використано методи наукової абстракції, аналізу, порівняння, узагальнення. У дослідженні визначено сутність банківського кредитування аграрних підприємств. Досліджено вплив сезонності на процес сільськогосподарського виробництва. Визначено основні елементи механізму залучення банківських кредитів сільськогосподарськими підприємствами з метою управління сезонністю виробництва. За результатами дослідження запропоновано конкретні методи удосконалення кредитних механізмів для фінансування діяльності аграрних підприємств.*
***Ключові слова:*** *банк, кредит, обігові кошти, аграрне підприємство, сезонність.*

# BANK LOAN AS A TOOL FOR MANAGING SEASONALITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Harkusha Yuliya,** PHD in Economy, Associate professor of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: yulyaharkusha@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4584-830X

***Abstract.*** *The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations of determining the role of bank credit in the process of managing the seasonality of agricultural enterprises. In the process of writing the article, methods of scientific abstraction, analysis, comparison, and generalization were used. The article carries out a comprehensive study of the essence of bank lending to agricultural enterprises, which is justified as a tool for financial support of their production and economic activities, aimed at maintaining the continuity of reproductive processes, expanding and modernizing production, as well as forming socio-economic prerequisites for the development of rural areas. The key natural-climatic and organizational-economic features of the functioning of agricultural production are determined, and the influence of the seasonal factor on its course is also studied. The dynamics and structure of bank lending to the agricultural sector are analyzed in terms of maturity. The components of the mechanism for attracting bank loans by agricultural enterprises in order to level the impact of seasonality are identified, in particular, the reasons, goals and lending instruments. It is established that the main types of credit products used to manage seasonal fluctuations are loans to replenish working capital and investment loans. The results of the study suggest directions for improving credit mechanisms for financing the current activities of agricultural enterprises, the implementation of which will contribute to strengthening their financial stability and ensuring sustainable development of the industry. The feasibility of developing short-term credit lines to cover peak needs for working capital, introducing seasonal loans with adaptive repayment schedules, applying flexible interest rates and preferential lending conditions, as well as strengthening comprehensive support from the state and the banking system, in particular through mechanisms for compensation of interest rates and targeted financing of seasonal needs of small and medium-sized agricultural businesses, is substantiated.*
***Keywords:*** *bank, credit, working capital, agricultural enterprise, seasonality.*

**JEL Classification: G210; G300; F140**

**Постановка проблеми.** Банківське кредитування є одним із важливих інструментів фінансування аграрних підприємств, що дозволяє поповнювати обігові кошти, інвестувати у модернізацію технічного оснащення, впроваджувати інноваційні технології та реалізовувати стратегічні програми розвитку бізнесу. Крім того, кредитування сприяє ефективному управлінню сезонними коливаннями виробничого процесу, забезпечує стабільність фінансового стану та підвищує конкурентоспроможність сільського господарства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів кредитування аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності й невизначеності та зростання потреби галузі у фінансових ресурсах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Кредитуванню аграрних підприємств присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, серед яких: Д. А. Артеменко [1], І. О. Томашук та Л. Л. Вольська [2], В. С. Каращенко та О. Л. Рибіцький [3], І. В. Томашук та І. О. Томашук [4], У. В. Росола та А. П. Росола [5], М. В. Литвинюк [6], М. В. Дубина та М. М. Забаштанський [7], Т. М. Повод [8], а також Т. П.

Добрунік, О. В. Кузнєцова [9] та ін. Переважна більшість досліджень характеризує особливі ознаки банківського кредитування аграрного бізнесу, основні інструменти та механізми. Також у наукових працях досліджують ризики кредитування сільськогосподарських підприємств та методи їх мінімізації.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми**. Незважаючи на значну увагу з боку науковців та практиків до проблеми кредитування аграрних підприємств, недостатньо досліджено такі її аспекти як врахування у процесі кредитування сезонності сільськогосподарського виробництва та методів управління нею.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних основ визначення ролі банківського кредиту у процесі управління сезонністю аграрних підприємств.

**Основний матеріал.** Аграрний сектор є стратегічно важливим сектором національної економіки, формуючи значну частку ВВП. Водночас результативність його функціонування безпосередньо залежить від можливостей залучення інвестиційних ресурсів і позикового капіталу в достатньому обсязі.

Кредитне забезпечення аграрних підприємств слід розуміти як інструмент фінансової підтримки виробничо-господарської діяльності, спрямований на забезпечення безперервності відтворювального процесу, масштабування та модернізації виробництва, формування соціально-економічних передумов розвитку сільських територій.

Сільське господарство як складова економіки характеризується низкою специфічних ознак, що зумовлюють особливості його кредитного забезпечення. На обсяг та якість виготовленої сільськогосподарської продукції значною мірою впливають природно-кліматичні умови, які складно піддаються прогнозуванню. Досить складні логістичні ланцюги постачання сільськогосподарської продукції, значні витрати, пов'язані з транспортуванням, зберіганням і реалізацією, адже готова продукція у процесі руху від виробника до кінцевого споживача проходить через значну кількість каналів розподілу (оптових, дрібнооптових, роздрібних тощо) [4, с. 76]. Значимим фактором впливу також є достатньо високий рівень конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, що зумовлює необхідність забезпечення її належної якості, модернізацію процесів виробництва та технологій, а також активного застосування маркетингових інструментів, зокрема цінових та нецінових методів. Для ефективного функціонування у аграрній сфері необхідні значні обсяги капіталовкладень в інноваційний розвиток, оновлення та модернізацію техніки і обладнання, придбання добрив, засобів захисту рослин та інших матеріально-технічних ресурсів [5; 6, с. 261]. Характерні ознаки сільськогосподарського виробництва зображені на рис. 1.




Рис. 1. Характерні ознаки сільськогосподарського виробництва

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [2; 3; 5]*

Характерною ознакою аграрного бізнесу є сезонність виробництва, що проявляється у нерівномірному використанні трудових ресурсів та засобів виробництва, а також у коливаннях доходів підприємств протягом року. Така специфіка вимагає ретельного планування фінансових потоків на всіх етапах виробництва, адже несвоєчасність виконання технологічних процесів впливає на фінансові результати підприємств [5].

Однією з економічних передумов кредиту є специфіка індивідуального кругообігу коштів господарюючих суб'єктів, що виникає через розбіжність між часом вивільнення з обороту грошових ресурсів та авансуванням у новий кругообіг [6, с. 261].

Залежно від умов, потреба підприємства у капіталі може змінюватися як протягом одного циклу так і в різних циклах кругообороту. Такі коливання поділяються на два основні типи: сезонні, що зумовлені природними факторами, і постійні. У будь-якому випадку обидва типи коливань вимагають наявності кредитних ресурсів для ефективного управління господарським процесом.

Підприємства з несезонним характером виробництва мають значно меншу і більш передбачувану амплітуду коливань потреби в оборотному капіталі. У суб'єктів господарювання, на діяльність яких впливає фактор сезонності, протягом деяких періодів виникає підвищена потреба в оборотних ресурсах, покриття яких доцільно здійснювати за рахунок залучених кредитних коштів [7, с. 362].

Для представників аграрного бізнесу із сезонним характером виробництва, до яких належать сільськогосподарські товаровиробники та інші суб'єкти агропромислового комплексу, тимчасова потреба у додаткових фінансових ресурсах виникає у періоди призупинення або зниження виробничої активності. Водночас у період пожвавлення господарської діяльності та збільшення випуску продукції спостерігається вивільнення тимчасово вільних грошових коштів. Невідповідність у часі та обсягах між потребою у додаткових ресурсах і їх тимчасовим вивільненням у підприємств є проявом специфіки кругообороту їхнього капіталу та може бути врегульована у системі товарно-грошових відносин за допомогою кредитних механізмів [8, с. 143].

У порівнянні з представниками аграрного бізнесу агропромислові підприємства є інвестиційно-привабливішими завдяки широкій сфері діяльності, до якої належить виробництво, переробка, реалізація продукції, зокрема через власну мережу збуту. Наявність основних засобів, зокрема обладнання, будівель, споруд, транспортних засобів, надає можливість використовувати їх як заставу. Такі господарюючі суб'єкти зазвичай є більш фінансово стійкими, що дозволяє їм частіше бути у ролі поручителя або отримувати гарантії. Це створює додаткові можливості для отримання банківських кредитів, порівнюючи з агропідприємствами інших організаційно-правових форм [1]. Проте важливо зазначити, що аграрні підприємства у своїй діяльності взаємопов'язані з виробництвом сільськогосподарської продукції, що обумовлює сезонність їх діяльності, як це яскраво видно на прикладі цукрових заводів.

З метою управління сезонністю виробництва аграрні підприємства залучають кредити, що дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу у періоди між витратами (посівна, догляд за посівами) і отриманням доходів від реалізації сільськогосподарської продукції. Часто банки пропонують аграрним підприємствам кредити для покриття витрат, що виникають під час сезонних робіт. Графіки погашення таких кредитів адаптовані до термінів реалізації продукції.

Елементи механізму залучення банківських кредитів аграрними підприємствами з метою управління сезонністю зображено на рис. 2.

До основних видів кредитів, які пропонують банки аграрним підприємствам для управління сезонністю слід віднести кредити на поповнення обігових коштів та інвестиційні.

Інвестиційні кредити у такому разі залучаються для будівництва, реконструкції та модернізації виробничих потужностей, купівлі основних засобів з метою управління сезонністю.

Кредити на поповнення оборотних коштів спрямовані на закупівлю насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, придбання

паливо-мастильних матеріалів, ремонту техніки тощо. Строк таких кредитів зазвичай до одного року, повернення коштів здійснюється після реалізації врожаю. Кредити на поповнення обігових коштів надаються у вигляді кредитної лінії, що є найбільш популярним банківським кредитом для бізнесу, а також овердрафту, кредитів разового надання, контокорентних кредитів.

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




Рис. 2. Елементи механізму залучення банківських кредитів аграрними підприємствами з метою управління сезонністю

*Джерело: власна розробка авторки*

Для визначення масштабу фінансової підтримки сільського господарства слід провести оцінювання кредитного забезпечення галузі. Динаміка та структура банківських кредитів, наданих сільськогосподарським підприємствам у розрізі строків за період 2020-2025 рр. подана на рис. 3.

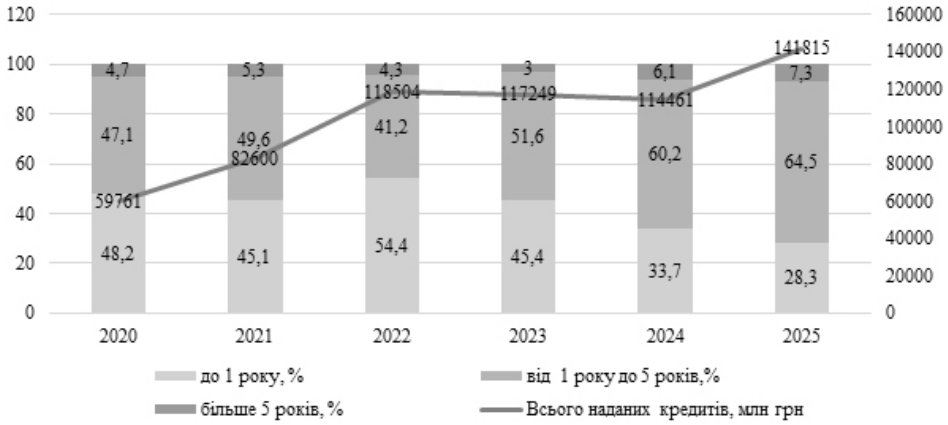



Рис. 3. Динаміка та структура кредитів, наданих вітчизняними банками сільськогосподарським підприємствам у розрізі строків за період 2020-2025 рр., млн. грн., %

*Джерело: розраховано авторкою за матеріалами [10]*

Дослідження динаміки кредитів, наданих вітчизняними банками аграрним підприємствам (рис. 3), свідчить про активізацію залучення позик у період 2020-2021 рр. У 2021 р. склалася сприятлива кон'юнктура на світових аграрних ринках, що дозволило сільськогосподарським підприємствам збільшити виробничі потужності та спрямувати інвестиції у матеріально-технічне оснащення. Зі свого боку, банки розширювали можливості для представників агробізнесу, зокрема збільшили ліміти на сезонне кредитування. Також після практично незмінного обсягу кредитів у 2022-2024 рр. у 2025 р. спостерігається позитивна динаміка, тож сума наданих кредитів сільськогосподарським підприємствам становить 141815 млн. грн., що на 23,9% більше за показник 2024 р. За досліджуваний період відбулося зростання частки середньострокових кредитів починаючи з 2023 р. з 51,6% до 64,5% у 2025 р. та зниження питомої ваги короткострокового кредитування сільськогосподарських

підприємств з 45,4% у 2023 р. до 28,3% станом на 2025 р. Причинами такої зміни є розширення державних довгострокових програм, збільшення обсягів позик, спрямованих на оновлення основних засобів, зменшення інтенсивності виробництва та оптимізація витрат. Крім того, спостерігається зростання питомої ваги довгострокових кредитів з терміном погашення понад один рік з 4,7% у 2020 р. до 7,3% у 2025 р.

Сільське господарство відіграє важливу роль у розвитку економіки країни, що обумовлено експортним потенціалом, значною роллю у системі виробничих взаємозв'язків та внеском у забезпечення продовольчої безпеки. В умовах нестабільності та невизначеності внаслідок дії воєнного стану господарська діяльність бізнесу, особливо малих та середніх підприємств ускладнена [9]. До традиційних ризиків, властивих сільськогосподарському виробництву, додалися загрози, пов'язані з веденням бойових дій, які найбільш виражені у прифронтових територіях країни. Незважаючи на це, вітчизняний аграрний сектор продемонстрував відносну стійкість та здатність виконувати покладені на нього завдання. Розвиток аграрного сектору потребує додаткового фінансування, традиційним інструментом якого є банківський кредит. Вітчизняна банківська система продовжувала співпрацю з представниками агробізнесу та їх підтримку, незважаючи на повномасштабне російське вторгнення, та буде сприяти розвитку галузі у період економічного відновлення країни.

**Висновки.** Сезонність виробничої діяльності є однією з ключових особливостей агарного сектору. Для фінансування поточної діяльності аграрних підприємств необхідним є удосконалення таких кредитних механізмів як: короткострокові кредитні лінії, що забезпечують поповнення обігових коштів у періоди пікової потреби та підтримують безперервність виробничого процесу; сезонні кредити з адаптованими графіками погашення, які враховують особливості виробництва та строки реалізації продукції; гнучкі процентні ставки та пільгові умови кредитування, що мінімізує фінансове навантаження на підприємства у період низької дохідності; комплексна підтримка з боку держави та банківської системи, що включає програми компенсації процентних ставок і цільове фінансування сезонних потреб представників малого та середнього аграрного бізнесу. Застосування цих механізмів матиме позитивний вплив на рівень фінансової стійкості аграрних підприємств та забезпечить умови для сталого розвитку галузі.

## Список літератури

1. Артеменко Д. А. Проблеми та перспективи банківського кредитування сільськогосподарського підприємництва. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2020. №7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.201
2. Томашук І. О., Вольська Л. Л. Забезпечення та організаційні засади банківського кредитування аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-30
3. Карапценко В. С., Рибіцький О. Л. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство.* 2024. №64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139
4. Томашук І. В., Томашук І. О. Кредитування аграрних підприємств як ефективне джерело інвестиційної діяльності. *Управління змінами та інновації.* 2023. №7. С. 74-84. DOI: https://doi.org/10.32782/2023-7-11
5. Росола У. В., Росола А. П. Специфіка ведення бізнесу в аграрному секторі в контексті впливу на фінансові показники діяльності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-13
6. Литвинюк М. В. Рівновага грошових потоків як об'єкт управління в системі забезпечення економічної рівноваги аграрного підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. №6. С. 254-264. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-254-264
7. Дубина М. В., Забаштанський, М. М. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся.* 2025. №2 (29). С. 359-381. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381
8. Повод Т. М. Особливості банківського кредитування сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. № 20. С. 142-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16
9. Добрунік Т. П., Кузнєцова О. В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25

10. Офіційний сайт Національного банку України URL: https://bank.gov.ua (дата звернення 28.01.2026).

## References

1. Artemenko, D. A. (2020). Problems and prospects of bank lending to agricultural entrepreneurship. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»,* 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.201 [In Ukrainian].
2. Tomashuk, I. O., Volska, L. L. (2024). Provision and organizational principles of bank lending to agricultural enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo,* 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-30 [In Ukrainian].
3. Karashchenko, V. S., Rybitskyi, O. L. (2024). Effective management of financial resources in agricultural enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139 [In Ukrainian].
4. Tomashuk, I. V., Tomashuk, I. O. (2023). Lending to agricultural enterprises as an effective source of investment activity. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii,* 7, 74-84. DOI: https://doi.org/10.32782/2023-7-11 [In Ukrainian].
5. Rosola, U. V., Rosola, A. P. (2024). Specifics of doing business in the agricultural sector in the context of the impact on financial performance. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-13 [In Ukrainian].
6. Lytvyniuk, M. V. (2025). Cash flow balance as a management object in the system of ensuring economic balance of an agricultural enterprise. *Biznes Inform,* 6, 254-264. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-254-264 [In Ukrainian].
7. Dubyna, M. V., Zabashtanskyi, M. M. (2025). Development of bank lending to agricultural enterprises in modern conditions. *Naukovyi visnyk Polissia,* 2(29), 359-381. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381 [In Ukrainian].
8. Povod, T. M. (2024). Features of bank lending to agricultural enterprises in modern conditions. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, 20, 142-146. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.16 [In Ukrainian].
9. Dobrunik, T. P., Kuznietsova, O. V. (2022). Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25 [In Ukrainian].
10. National Bank of Ukraine. Official web-site. Retrieved from https: https://bank.gov.ua/ (accessed January 28, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.01.2026
Прийнята до публікації 27.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

УДК: 368.914:314 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-72-78

# ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

**Кулікова Є. О.,** доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kulikovaelizaveta92@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6652-3387

***Анотація.*** *Метою статті є дослідження та оцінювання функціонування системи пенсійного страхування України в умовах демографічних трансформацій. Обґрунтовано, що зміни демографічної структури населення, зокрема старіння населення, зниження рівня народжуваності та посилення міграційних процесів, мають суттєвий вплив на фінансову стійкість пенсійної системи. Проаналізовано тенденції зміни чисельності населення України та економічно активного населення, що визначають обсяги надходжень до Пенсійного фонду України. Встановлено, що скорочення кількості платників страхових внесків та зростання навантаження на систему пенсійного страхування спричиняють підвищення дефіциту Пенсійного фонду та зростання залежності від державного бюджету. Особливу увагу приділено впливу трудової міграції на формування доходів пенсійної системи та проблемам зарахування страхового стажу, набутого за кордоном. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів участі трудових мігрантів у системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, розширення міжнародного співробітництва у сфері пенсійного забезпечення та розвитку накопичувальних елементів пенсійної системи. Методика дослідження ґрунтується на застосуванні методів аналізу, узагальнення та статистичного оцінювання. Практичне значення полягає у використанні результатів для вдосконалення державної політики у сфері пенсійного забезпечення.*
***Ключові слова:*** *пенсійне страхування, пенсійна система України, демографічні трансформації, старіння населення, трудова міграція, економічно активне населення, фінансова стійкість пенсійної системи, Пенсійний фонд України, соціальний захист населення, реформування пенсійної системи.*

# ASSESSMENT OF THE PENSION INSURANCE SYSTEM IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC TRANSFORMATIONS

**Yelizaveta Kulikova,** PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: kulikovaelizaveta92@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6652-3387

***Abstract.*** *The article examines the functioning of the pension insurance system of Ukraine under the conditions of modern demographic transformations. It is substantiated that demographic changes, in particular population ageing, declining birth rates, and the intensification of migration processes, significantly affect the financial sustainability of the pension system and the efficiency of its functioning. The trends in changes in the population size of Ukraine and the dynamics of the economically active population as the main source of insurance contributions to the Pension Fund of Ukraine are analyzed. It is established that the decline in the population size, the reduction in the number of contributors to the pension system, and the increase in the share of people of retirement age lead to a growing burden on the pension insurance system and deepen the deficit of the Pension Fund. The influence of demographic factors on the formation of the revenues of the pension system is investigated, and the role of labour migration in the formation of financial resources for pension provision is analyzed. It is determined that large-scale migration processes lead to a loss of potential insurance contributions to the Pension Fund of Ukraine and increase the dependence of the pension system on state budget transfers. Particular attention is paid to the problems of recognizing insurance periods acquired by citizens during employment abroad, as well as to the legal aspects of labour migrants' participation in the system of compulsory state pension insurance. The necessity of improving mechanisms for involving labour migrants in the pension system, expanding international cooperation in the field of pension provision, and developing the funded components of the pension system is substantiated. It is proved that ensuring the financial sustainability of the pension insurance system is possible only through comprehensive consideration of demographic factors, increasing the level of employment, reducing the shadow economy in the labour market, and implementing effective state policy in the field of social protection. The research methodology is based on the application of methods of analysis, generalization, and statistical evaluation. The practical significance lies in the use of the results to improve public policy in the field of pension provision.*
***Keywords:*** *pension insurance, pension system of Ukraine, demographic transformations, population ageing, labor migration, economically active population, financial sustainability of the pension system, Pension Fund of Ukraine, social protection of the population, reform of the pension system.*

**JEL Classification: H550; J110; J180**

**Постановка проблеми.** Система пенсійного страхування є ключовим елементом соціального забезпечення населення та забезпечення економічної стабільності держави. В умовах сучасних соціально-економічних змін, особливо з урахуванням глобальних

демографічних трансформацій — старіння населення, зниження народжуваності та міграційних процесів — питання ефективності пенсійної системи набуває особливої актуальності. Зміни демографічної структури населення безпосередньо впливають на фінансову стійкість системи пенсійного страхування, створюючи загрози дефіциту пенсійних фондів та недостатності фінансування виплат. Водночас існуючі методи оцінювання пенсійної системи часто не враховують комплексного впливу демографічних факторів та не дозволяють прогнозувати наслідки змін у структурі населення для фінансової спроможності системи. Таким чином, оцінювання системи пенсійного страхування в умовах демографічних трансформацій є надзвичайно актуальним з урахуванням сучасних соціально-економічних і демографічних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем функціонування пенсійної системи та впливу демографічних факторів на її ефективність присвятили свої наукові праці такі вчені, як В. К. Рудик, Г. І. Писаревська, Н. М. Петруха [1], Я. В. Парфонов [2] та ін. Значним внеском у дослідження впливу демографічних трансформацій на фінансову стійкість пенсійного страхування стали наукові праці Л. М. Єлісєєвої, Н. В. Примачук, І. А. Цвігун [3], С. І. Савіцької, О. П. Місінькевич [4] та ін. Багато вітчизняних науковців обрали для власних досліджень проблематику розвитку недержавного пенсійного забезпечення та його ролі в умовах старіння населення, а саме С. М. Петруха, Є. М. Великий, Я. В. Парфонов [5], В. К. Рудик, Г. В. Писаревська [6] та ін.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні дослідження пенсійного страхування, низка аспектів залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, більшість робіт не враховує комплексного впливу демографічних змін — старіння населення, зниження народжуваності та міграційні процеси. Крім того, недостатньо досліджено вплив демографічних трансформацій на соціальну справедливість у системі пенсійного страхування.

**Мета статті** полягає в оцінюванні системи пенсійного страхування України в умовах демографічних трансформацій.

**Основний матеріал.** Демографічний аспект пенсійного страхування розглядається як невід'ємна складова системи, при цьому кількісні показники демографії виконують функцію орієнтира для планування та розвитку пенсійної системи у перспективі.

За досліджуваний період чисельність населення в Україні має тенденцію до зменшення, що виявляється у перевищенні кількості померлих над кількістю народжуваних та свідчить про наявність демографічних проблем, викликаних соціально-економічним станом суспільства на сучасному етапі. Це є важливим чинником, адже в майбутньому ті, хто народився тепер стають майбутніми працівниками, а отже й платниками пенсійних внесків.

На початку 2000-х кількість новонароджених і померлих зростала, а з 2005 р. природний приріст став позитивним. Проте у 2005–2014 рр. населення скоротилося більш ніж на 3,9 млн осіб, до 43 млн.

У 2015–2018 рр. кількість населення продовжувала зменшуватися через природний спад і міграцію, в середньому понад 160 тис. осіб на рік. У 2019–2021 рр. ситуація залишалася складною, а пандемія COVID-19 різко підвищила смертність і знизила народжуваність.

Найбільший спад відбувся у 2022–2024 рр. через війну: значні людські втрати, масову міграцію, падіння народжуваності та обмеження доступу до медицини. Станом на 1 січня 2024 р. чисельність населення оцінювалася у 36,5 млн. осіб.

Вищевказана ситуація показує, що майбутні пенсіонери не зможуть забезпечуватись пенсією через 20 років за рахунок зниження кількості працюючих та збереження такої тенденції протягом тривалого періоду при існуючій системі пенсійного страхування.

Тривалість страхового стажу є ключовим фактором, що впливає на розмір пенсійних виплат. Вирівнювання пенсійного віку для жінок і чоловіків через підвищення віку виходу на пенсію для жінок на 5 років (а отже, збільшення їх страхового стажу) сприяло зменшенню ґендерних розривів у розмірі пенсій. Однак вирішення проблеми лише шляхом подовження страхового стажу не є достатнім. Тому особливо актуальним залишається питання оптимального поєднання пенсійного віку та тривалості життя.

Розмір пенсійної системи залежить від обсягу страхових внесків і виплат. Основу страхових внесків становить чисельність працюючих, тобто застрахованих осіб або осіб, за яких сплачуються внески. Такі категорії громадян належать до економічно активного населення. [7].

Масштаб пенсійної системи визначається страховими внесками та страховими виплатами. Основою страхових внесків є чисельність працюючих, тобто чисельність застрахованих

осіб, які або за яких сплачують страхові внески. Ці категорії громадян входять в економічно активне населення (рис. 1).

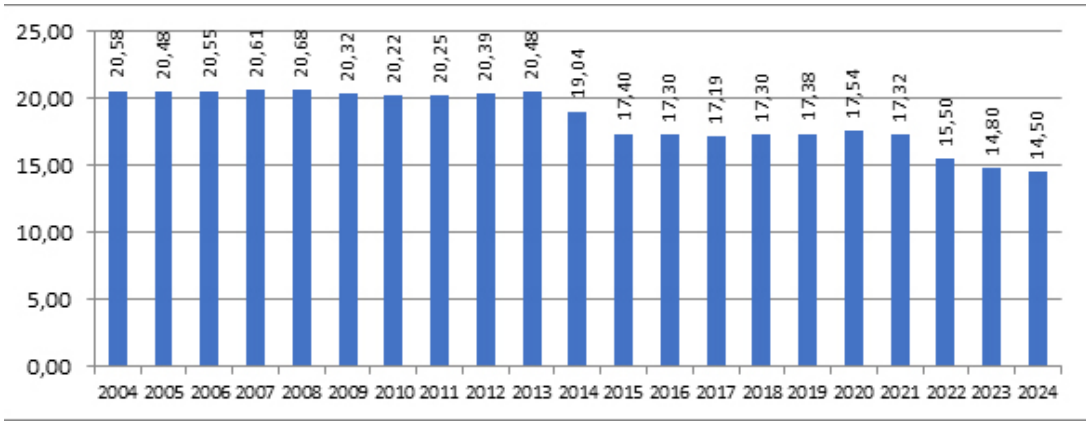



Рис. 1. Динаміка чисельності економічно активного населення, млн. осіб

*Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики [7]*

Зрушення в чисельності економічно активного населення безпосередньо впливає на обсяг доходів ПФУ (рис.2).

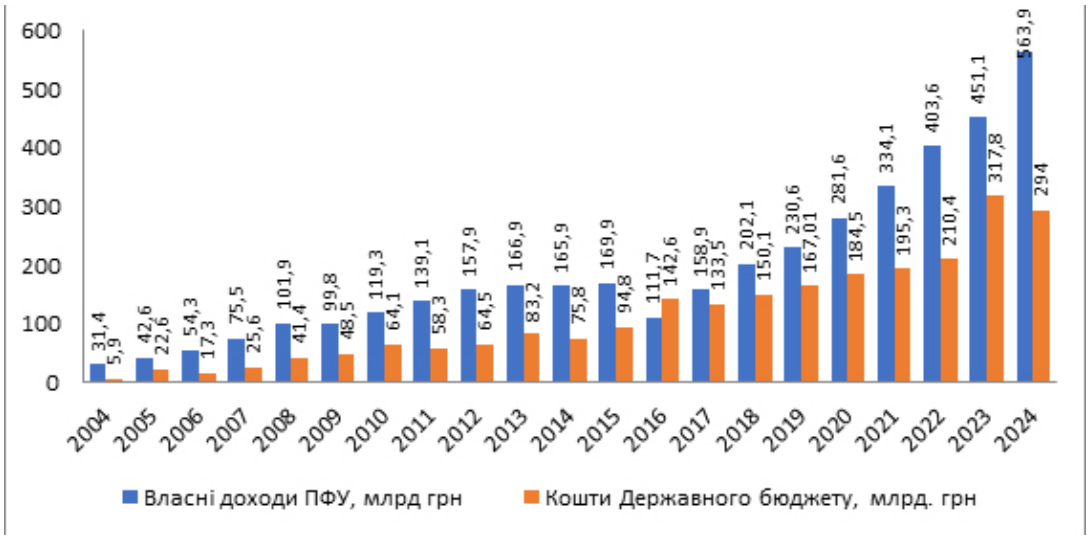



Рис. 2. Динаміка структури доходів Пенсійного фонду України
за період 2004-2024 рр., млрд. грн.

*Джерело: складено автором за даними Пенсійного фонду України [7]*

Протягом більшості років спостерігався поступовий спад чисельності економічно активного населення. Починаючи з 2010 року, відзначається його збільшення, що сприяє зростанню власних надходжень Пенсійного фонду України. Окрім цього, збільшення надходжень обумовлене також впровадженням єдиного соціального внеску зі ставкою 47%. [8].

До 2013 р. зростало економічно активне населення та власні доходи ПФУ. У 2016 р. зниження ставки ЄСВ з 34,7% до 22% та скорочення зайнятих призвели до падіння надходжень на 41%. У 2017 р. доходи зросли, але у 2020–2021 рр. пандемія COVID-19 спричинила зниження зайнятості та надходжень.

У 2022–2024 рр. війна різко скоротила економічну активність: мільйони працездатних осіб виїхали за кордон, зросли безробіття і тіньова зайнятість, що зменшило доходи ПФУ та підвищило залежність від держбюджету. Часткове відновлення виробництва у відносно безпечних регіонах і галузях не повернуло рівень 2020 р., а дефіцит пенсійного фонду продовжив зростати.

До факторів, що призводять до скорочення економічно активного населення, належать безробіття, поширення неформальної зайнятості та зростання міграційних потоків. Ситуація з кількістю вибулих осіб є неоднорідною. Нині застосовувана методика обліку результатів міграційних процесів не враховує українців, які виїхали за кордон на роботу або не повернулися з інших причин.

Міграційні процеси безпосередньо впливають на функціонування системи пенсійного страхування [7], оскільки відбувається втрата доходів від трудових мігрантів, які працюють за кордоном та сплачують внески в інші пенсійні системи. Після повернення додому вони часто не мають права на пенсію через недостатній страховий стаж, проте можуть претендувати на соціальну допомогу з державного бюджету. Це створює нерівні умови та підриває принцип соціальної справедливості. Виняток становлять випадки, коли діють міжнародні угоди щодо зарахування або перерахування пенсій.

Аналіз недоотриманих доходів Пенсійного фонду України внаслідок міграційних процесів за песимістичним сценарієм у період 2004–2021 рр. демонструє зростаючу тенденцію потенційних втрат ПФУ (рис. 3). На це впливає щорічне підвищення мінімальної заробітної плати. Крім того, слід враховувати зміни ставки внесків до ПФУ: наприклад, у 2016 році зниження ставки ЄСВ спричинило скорочення обсягу недоотриманих страхових внесків [9]. У період 2017–2021 рр. спостерігається збільшення потенційних недоотриманих доходів ПФУ, що пов'язано зі зростанням чисельності трудових мігрантів. Через значні міграційні потоки та обсяги недоотриманих доходів відбувається підвищення навантаження на Пенсійний фонд України.

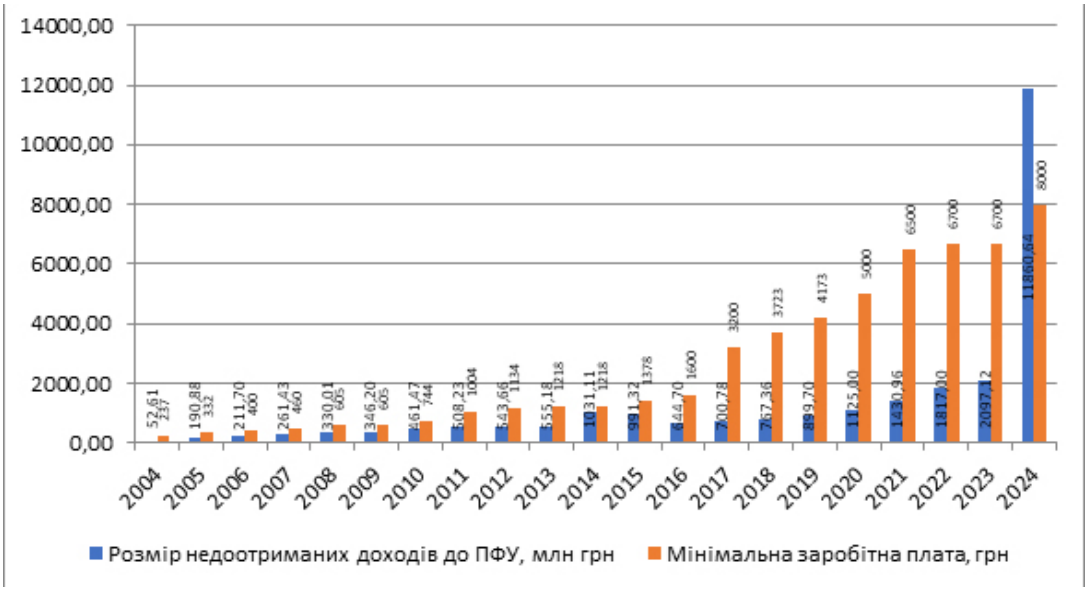



Рис. 3. Динаміка розмірів недоотриманих доходів до Пенсійного фонду України

*Джерело: розраховано автором*

Необхідно відмітити, що не у всіх законодавчих актах України та Європи чітко прописані права іноземців на соціальний захист [10].

Згідно з українським законодавством, іноземні громадяни, які постійно проживають або працюють в Україні, а також громадяни України, що постійно перебувають або працюють за кордоном, підпадають під загальнообов'язкове державне пенсійне страхування за умови праці у державних чи приватних установах [11]. Вони мають можливість добровільно брати участь у солідарній або накопичувальній системі пенсійного страхування, а також отримувати пенсійні виплати й соціальні послуги.

Трудові мігранти, з одного боку, можуть втрачати право на пенсійне забезпечення в Україні, а з іншого — Пенсійний фонд недоотримує відповідні страхові внески, проте зобов'язаний виплачувати «соціальні пенсії». Діючі нормативні акти, зокрема Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», не передбачають механізм врахування страхового стажу, набутого під час офіційної або неофіційної роботи за кордоном.

Для подолання цієї проблеми Пенсійний фонд України впровадив Порядок добровільної участі у солідарній системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування за спрощеною процедурою для громадян, які працюють за кордоном [12]. Проте у такому випадку виникає подвійне навантаження: сплата внесків як за кордоном, так і в Україні. Це підкреслює необхідність чіткого визначення правового статусу трудових мігрантів у кожному законодавчому акті.

Виходячи з цього, в кожному законодавчому акті необхідно чітко визначити правовий статус трудових мігрантів, а також врегулювати механізми зарахування страхового стажу, набутого за кордоном, до національної системи пенсійного страхування. Важливим напрямом у цьому контексті є розширення міжнародного співробітництва України у сфері пенсійного забезпечення та укладення міждержавних угод щодо взаємного визнання страхового стажу та координації пенсійних виплат.

Також доцільно вдосконалити механізми добровільної участі громадян, які працюють за кордоном, у системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Це сприятиме зростанню надходжень до Пенсійного фонду України та покращенню рівня соціального захисту трудових мігрантів у перспективі.

З огляду на викладене можна стверджувати, що демографічні трансформації, зокрема старіння населення, зниження рівня народжуваності та зростання масштабів трудової міграції, суттєво впливають на функціонування системи пенсійного страхування. За таких умов особливого значення набуває необхідність формування ефективної пенсійної політики, спрямованої на забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи, оптимізацію співвідношення між чисельністю платників внесків та отримувачів пенсійних виплат, а також підвищення рівня соціальної справедливості у сфері пенсійного забезпечення.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що демографічні трансформації мають суттєвий вплив на функціонування системи пенсійного страхування в Україні. Зменшення чисельності населення, старіння суспільства, зниження рівня народжуваності та посилення міграційних процесів призводять до скорочення економічно активного населення, що безпосередньо впливає на обсяг страхових внесків та фінансову стійкість Пенсійного фонду України.

Встановлено, що зміни у структурі економічно активного населення та масштабні міграційні процеси спричиняють зростання навантаження на систему пенсійного страхування. У результаті зменшується кількість платників страхових внесків та зростає дефіцит Пенсійного фонду, що підвищує залежність пенсійної системи від коштів державного бюджету.

Дослідження також підтвердило, що сучасна система пенсійного страхування України потребує подальшого удосконалення з урахуванням демографічних викликів. Зокрема, актуальним є підвищення рівня зайнятості населення, детінізація ринку праці, створення ефективних механізмів участі трудових мігрантів у системі пенсійного страхування, а також розвиток накопичувальних елементів пенсійної системи.

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості системи пенсійного страхування України можливе лише за умови комплексного врахування демографічних факторів та реалізації ефективної державної політики у сфері соціального захисту населення.

## Список літератури

1. Рудик В.К. Демографічні чинники та їх роль у реформуванні пенсійної системи України. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. С. 62–81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-81 (дата звернення 05.03.2026)

2. Писаревська Г.І. Пенсійне забезпечення в Україні: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки татехніки*, 2024. Т.3. №4. С. 197-201. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-33 (дата звернення 05.03.2026)

3. Петруха Н.М., Петруха С.М., Великий Є.М. Розвиток недержавного пенсійного забезпечення як чинник довгострокового демографічного зростання. *Demography and Social Economy*, 2025. № 4(62). С. 97–113. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.04.097 (дата звернення 05.03.2026)

4. Місінкевич О.П., Цвігун І.А., Савіцька С.І., Місінькевич О.П. Вплив демографічних чинників на реформування пенсійних систем країн ЄС і України. *Київський економічний науковий журнал,* 2025. № 11. С. 11–35. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-35 (дата звернення 05.03.2026)

5. Парфонов Я.В. Реформування пенсійної системи України в умовах трансформаційних змін. *Public Administration and Regional Development*, 2022. № 16. С. 537–556. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.12 (дата звернення 05.03.2026)
6. Рудик В.К. Вплив демографічних чинників на фінансовий стан пенсійної системи України в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону,* 2016. №1(12). С. 16–24. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/2476/2917 (дата звернення 05.03.2026)
7. Офіційний сайт Державної служби статистки України.URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 05.03.2026)
8. Звіти про виконання бюджету Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua/byudzhet/zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny/(дата звернення 05.03.2026)
9. Офіційний сайт Пенсійного фонду України. URL: https://www.pfu.gov.ua/(дата звернення 05.03.2026)
10. Пенсійний фонд України. (2024, 7 лютого). Міжнародне співробітництво в галузі пенсійного забезпечення. URL: https://www.pfu.gov.ua/1161-mizhnarodne-spivrobitnitstvo-v-galuzi-2/(дата звернення 05.03.2026)
11. Пенсійний фонд України (2004). Постанова Пенсійного фонду України «Про затвердження Інструкції про порядок обчислення і сплати страхувальниками та застрахованими особами внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування до Пенсійного фонду. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0064-04#Text(дата звернення 05.03.2026)
12. Порядок добровільної участі у солідарній системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування за спрощеною процедурою громадян України, які працюють за межами України від 21.04.2009. *Офіційний Вісник України.* 2009. №27. С.89.

## References

1. Rudyk, V. K. (2024). Demographic factors and their role in reforming the pension system of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62, 62-81. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-81 (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
2. Pysarevska, H. I. (2024). Pension provision in Ukraine: current trends and directions of development. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 3(4), 197–201. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-33 (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
3. Petrukha, N. M., Petrukha, S. M., & Velykyi, Ye. M. (2025). Development of non-state pension provision as a factor of long-term demographic growth. *Demography and Social Economy,* 4(62), 97–113. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.04.097 (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
4. Tsvihun, I. A., Savitska, S. I., & Misin'kevych, O. P. (2025). Influence of demographic factors on pension system reforms in EU countries and Ukraine. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal,* 11, 11–35. Retrieved from DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-35 (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
5. Parfonov, Ya. V. (2022). Reforming the pension system of Ukraine under transformational changes. *Public Administration and Regional Development,* 16, 537–556. Retrieved from https://doi.org/10.34132/pard2022.16.12 (accessed March 15, 2026). [In Ukrainian].
6. Rudyk, V. K. (2016). Influence of demographic factors on the financial condition of the pension system of Ukraine in modern conditions. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu,* 1(12), 16-24. Retrieved https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/2476/2917 (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
7. State Statistics Service of Ukraine (2026). Official website. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
8. Pension Fund of Ukraine (2026). Reports on the execution of the budget of the Pension Fund of Ukraine. Retrieved from https://www.pfu.gov.ua/byudzhet/zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny/ (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
9. Pension Fund of Ukraine (2026). Official website. Retrieved from https://www.pfu.gov.ua/ (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].
10. Pension Fund of Ukraine (2024). International cooperation in the field of pension provision. Retrieved from https://www.pfu.gov.ua/1161-mizhnarodne-spivrobitnitstvo-v-galuzi-2/ (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].

11. Pension Fund of Ukraine (2004). Resolution "On approval of the Instruction on the procedure for calculation and payment of contributions to the mandatory state pension insurance to the Pension Fund". Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0064-04 (accessed March 05, 2026). [In Ukrainian].

12. Procedure for voluntary participation in the solidarity system of compulsory state pension insurance under a simplified procedure for citizens of Ukraine working abroad (2009). *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy,* 27, 89. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.03.2026
Прийнята до публікації 30.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

**УДК: 336.76:336.74:339.72** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-79-91**

# ВАЛЮТНІ ФОРВАРДИ ЯК ХЕДЖ ВАЛЮТНОГО РИЗИКУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ КОРПОРАЦІЙ

**Менабдішвілі Д. Г.,** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: david.menabdishvili@gmail.com
ORCID: 0009-0008-0740-0820

***Анотація.*** *У статті оцінено економічну релевантність та ефективність хеджування валютного ризику українських корпорацій за допомогою USD/UAH форвардів в умовах різких змін режимів валютно-курсової політики та регуляторного середовища з метою оцінки доцільності використання валютних форвардів в умовах гнучкого та фіксованого валютних режимів, в часи гібридного миру та підчас повномасштабного вторгнення. Метою дослідження є оцінка економічної релевантності та ефективності хеджування валютного ризику українських корпорацій за допомогою USD/UAH форвардів в умовах різних валютно-курсових режимів та регуляторного середовища, зокрема в періоди гнучкого та фіксованого валютного курсу, гібридного миру та повномасштабного вторгнення. У якості методології застосовувався системний підхід на основі використання щоденних данних (1 763 спостереження), сформований на основі даних Національного банку України та офіційних ставок США, сформовано однорідний часовий ряд спотового курсу USD/UAH, який зберігає інформативність у межах різних валютних режимів. Емпіричний дизайн поєднує безмодельну оцінку реалізованих змін обмінного курсу з паритетно-орієнтованою оцінкою форвардів з обчисленням реалізованих 3- та 6-місячних «форвардних премій» як ex-post зміни спотового курсу, що дозволяє кількісно виміряти частоту реалізації зміцнення долара США на горизонтах, релевантних для торгівлі, у кожному режимі. Отримані результати демонструють виражену залежність від валютного режиму: довоєнна вибірка та вибірка фіксованого валютного курсу демонструють суттєво різні результати (так званий 'win-rate'). Практична та теоретична цінність отриманих результатів полягає в тому, що у стриманому та сегментованому середовищі України компонент процентного диференціалу, закладений у паритетне ціноутворення, часто не підтверджується подальшою спотовою динамікою. Форвардне хеджування може бути економічно виправданим переважно у специфічних режимах та горизонтах, а не універсально. Окресленні інституційні умови - гнучкість курсу, глибина ринку та зменшення сегментації - за яких форвардне хеджування може стати економічно життєздатним для українських корпорацій. У дослідженні застосовано наступні методи: системний підхід, методи економетричного та статистичного аналізу часових рядів, інструментарій безарбітражного фінансового моделювання (CIP, CIP+basis, sovereign-risk-adjusted CIP), контрфактичне симуляційне моделювання хедж-стратегій, а також порівняльний аналіз результатів у межах різних валютно-курсових режимів.*
***Ключові слова:*** *валютний форвард, хеджування, покритий відсотковий паритет (CIP), суверенний ризик, корпорації.*

# CURRENCY FORWARDS AS A HEDGE AGAINST FOREIGN EXCHANGE RISK FOR UKRAINIAN CORPORATES

**David Menabdishvili,** PhD candidate of the third (educational and scientific) level of higher education, Doctor of Philosophy degree, specialty Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: david.menabdishvili@gmail.com
ORCID: 0009-0008-0740-0820

***Abstract.*** *The article assesses the economic relevance and hedging effectiveness of Ukrainian corporates' foreign-exchange risk management using USD/UAH forwards under sharp shifts in exchange-rate policy regimes and the regulatory environment, with the aim of evaluating the appropriateness of FX forwards under both flexible and fixed exchange-rate regimes, during the period of "hybrid peace" and throughout the full-scale invasion. The purpose of this study is to assess the economic relevance and hedging effectiveness of Ukrainian corporates' foreign-exchange risk management using USD/UAH forwards under sharp shifts in exchange-rate policy regimes and the regulatory environment, specifically under both flexible and fixed exchange-rate regimes, during the period of "hybrid peace" and throughout the full-scale invasion. Methodologically, the study applies a systemic approach based on daily data (1,763 observations) constructed from National Bank of Ukraine data and U.S. official interest rates. A homogeneous time series of the USD/UAH spot rate is compiled that remains informative across different exchange rate regimes. The empirical design combines a model-free assessment of realized exchange-rate movements with a parity-oriented evaluation of forwards by computing realized 3- and 6-month "forward premia" as the ex-post change in the spot rate, which allows a quantitative measurement of how often U.S. dollar appreciation materializes over trade-relevant horizons in each regime. The results exhibit a pronounced regime dependence: the pre-war sample and the fixed-exchange-rate sample yield substantially different outcomes (the so-called "win rate"). The practical and theoretical value of these findings is that, in Ukraine's constrained and segmented market environment, the interest-differential component embedded in parity-based pricing is often not validated by subsequent spot dynamics. Forward hedging may therefore be economically justified primarily in specific regimes and horizons rather than universally. The paper outlines the institutional conditions—greater exchange-rate flexibility, deeper markets, and reduced segmentation—under which forward hedging could become economically viable for Ukrainian corporates.*
***Keywords:*** *FX forward, hedging, covered interest parity (CIP), sovereign risk, corporates.*

**JEL Classification: G130; F310; G320; E580**

**Постановка проблеми.** Управління валютним (FX) ризиком є центральним викликом для компаній у малих відкритих економіках, і Україна не є винятком. Науковці Алфаро (Alfaro), Calani (Салани) та Varela (Варела) (2022) у дослідженні щодо мотивації компаній щодо хеджування показують, що коли корпорації використовують валютні деривативи для хеджування валютних експозицій, вони суттєво знижують волатильність грошових потоків навколо валютних шоків і зменшують імовірність фінансових труднощів, особливо для фірм із значними торговельними та фінансовими зв'язками зі світовими ринками [1]. Опитувальний аналіз Гонконзького валютного управління (HKMA) для корпорацій в економіках EMEAP (країнах-членах «Засідання керівників центральних банків (і монетарних органів) Східної Азії та Азійсько-Тихоокеанського регіону») також засвідчує, що форварди та свопи є домінантними інструментами хеджування для корпорацій на ринках, що розвиваються. Втім, використання цих інструментів за даними Монетарного Комітету Гонконга є нерівномірним і часто обмеженим серед менших або фінансово менш розвинених компаній попри суттєві FX-експозиції [2]. Для українських корпорацій, які часто інвойсують торгівлю у «твердих» валютах, тоді як їхня собівартість і зобов'язання номіновані у гривні, питання, чи можуть FX-форварди забезпечити надійний та економічно змістовний хедж, має першорядне практичне значення.

Дослідження науковців Ду В Теппер (Du, W., Tepper, A.), А. Верделхан (Verdelhan, A) та низки інших щодо CIP (покритого паритету відсоткових ставок) для країн, що розвиваються, вказують, що навіть після нівелювання ефекту внутрішньої кредитної складової через використання наднаціональних дохідностей, зберігаються значні та мінливі базиси CIP (покритий процентний паритет), зумовлені глобальними умовами доларового фондування та специфічним попитом на хеджування [3,4,5,6,7]. У сукупності ці результати означають, що в середовищах із контролем руху капіталу, фрикціями фондування та суверенним ризиком, таких як Україна, стандартний CIP є неповним орієнтиром для реального ціноутворення форвардів і витрат на хедж.

З цієї точки зору, Україна є особливо цінним «природним експериментом» для вивчення ціноутворення та хеджувальної ролі FX-форвардів, оскільки за короткий час пройшла декілька різних режимів FX та валютних обмежень [8-12]. Ураховуючи вище наведене, стає актуальним питання управління валютним ризиком для компаній у малих відкритих економіках в умовах невизначеності та підвищеного ризику.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Емпіричні дослідження корпоративного управління валютним ризиком у країнах, що розвиваються, послідовно показують, що компанії використовують FX-форварди та свопи як ключові інструменти пом'якшення впливу курсових коливань на грошові потоки та оцінки, проте інтенсивність хеджування суттєво варіює між країнами, секторами та типами фірм. Практично орієнтована робота науковця Кларк (Clark) (2011) надає прикладний виклад FX-форвардів та опціонів з інституційними деталями (вибір міри, конвенції розрахунків, коригування для відкладеної поставки тощо), що особливо важливо під час адаптації моделей до ринків з ідіосинкратичними регуляторними рисами [13]. Разом ці джерела формують інструментарій для побудови «тіньових» USD/UAH форвардних цін на основі споту, кривих дохідності та індикаторів країнового ризику навіть за відсутності глибокого та прозорого форвардного ринку.

Науковці Іілдірім (Yildirim), Севік(Cevik) і Дібуглу (Dibooglu) (2022), аналізуючи турецькі нефінансові компанії, встановили, що активне хеджування іноземної валюти (переважно деривативами) пов'язане з вищим Tobin's Q та нижчою волатильністю грошових потоків; автори інтерпретують це як свідчення зниження витрат недоінвестування та фінансових труднощів у середовищі з волатильними курсами та неповною мобільністю капіталу [14]. Науковці Боубакер (Boubaker), Маніта(Manita) та Мефтех-Вал (Mefteh-Wal) на панельних даних щодо французьких публічних компаній показують, що валютне хеджування підвищує продуктивну ефективність, зменшуючи потребу у дорогих «запобіжних» буферах ліквідності та згладжуючи внутрішні грошові потоки [15].

Мета-аналіз науковців Гейєр-Клінгеберг (Geyer-Klingeberg), Ханг (Hang) і Ратгебер (Rathgeber) (2020) узагальнює значний масив емпіричних робіт і робить висновок, що фінансове хеджування в середньому асоціюється зі статистично значущим зростанням вартості компанії, а ефекти FX-хеджування особливо виражені в середовищах із високою макроекономічною волатильністю та слабшими інститутами, характерними для багатьох ринків, що розвиваються [16].

Для України формальні емпіричні дослідження є більш обмеженими, однак наявні роботи вказують на подібний патерн: потенційні вигоди від хеджування існують, але їх обмежують інституційні фрикції. Дослідники Манухіна та Татсій (2022), фокусуючись на агросекторі, аргументують, що форварди можуть бути одним із головних інвестиційних і ризик-менеджмент-інструментів для експортно орієнтованих зерновиробників, дозволяючи стабілізувати гривневі доходи та покращувати доступ до банківського кредиту через зменшення невизначеності майбутніх грошових потоків [17]. Водночас автори підкреслюють, що український форвардний ринок є неглибоким і сегментованим, а практичне використання стримують низька ліквідність, контрагентські ризики та регуляторна невизначеність, унаслідок чого багато фірм із суттєвим FX-ризиком фактично залишаються без хеджу.

Наукові дослідження з корпоративного хеджування, зокрема, праця Г.Ченедезе (Cenedese, G.), П. Делла Корте (Della Corte, P.) і Т. Ванг (Wang, T.) (2021), вказує, що за наявності та прийнятного ціноутворення форвардів компанії можуть суттєво зменшувати ризики і покращувати показники [18], тоді як сучасні праці з ціноутворення П. Аугустін (Augustin, P.), М.Чернов (Chernov, M.), Л.Шмід (Schmid, L.) і Д.Сонг (Song, D. ) (2024), Е.Черутті (Cerutti, E.) і Х.Чжоу (Zhou, H.) (2024), Т.Ненова (Nenova, T.), А.Шрімпф (Schrimpf, A.) і Г.С.Шин (Shin, H. S.) (2025) підкреслюють, що форвардні курси в таких середовищах відображають не лише диференціал ставок, але й базис та суверенний ризик [19–21].

**Відокремлення раніше невирішених частин загальної проблеми**. Враховуючи вищенаведене, потребує дослідження перспективи застосування FX-форвардів для хеджування валютного ризику українських корпорацій у сучасних складних умовах. Базова та «іконічна» теоретична праця Тейлора (Taylor) [3] показує, як формули ціноутворення форвардів виводяться з безарбітражних міркувань та ризик-нейтральної оцінки, використовуючи спостережувані спотові та процентні дані навіть тоді, коли прямі ринкові котирування є обмеженими. Разом з тим, у мінливих умовах питання застосування FX-форвардів для хеджування валютного ризику зостається мало вивченим.

Очевидна економічна потреба у хеджувальних інструментах та недорозвинений ринок деривативів - мотивує до більш уважного аналізу того, чи можуть FX-форварди, за належного ціноутворення та підтримки регуляторного середовища, стати змістовним інструментом для українських корпорацій.

**Мета дослідження.** Метою дослідження стає надання контекстно-специфічного аналізу FX-форвардів як економічно змістовного та практично реалізованого інструменту хеджування валютного ризику для українських корпорацій.

В межах мети поставлені три взаємопов'язані завдання:

- запропонувати ієрархію моделей ціноутворення USD/UAH форвардів, що відображає міжнародні найкращі практики та українські інституційні реалії: від класичного бенчмарку CIP до специфікації CIP+базис і суверенно-ризик-скоригованого CIP. Ця ієрархія калібрується на спостережуваних даних (спот, термінові структури внутрішніх і зовнішніх ставок, суверенні спреди), а не на глибокому масиві форвардних котирувань, яких не існує, що забезпечує здійсненність оцінки навіть у середовищі мінімальної торгівлі деривативами;
- використати модельні форвардні курси для конструювання контрфактичних стратегій хеджування для репрезентативних профілів корпоративних грошових потоків з фокусом на горизонти 1, 3 та 6 місяців, які відповідають типовим торговельним і оборотним циклам. За допомогою симуляції результативності стратегій за різних траєкторій ставок і курсу оцінюється, чи зменшувало б форвардне хеджування волатильність грошових потоків і ризики «хвоста» достатньо, щоб виправдати очікувані витрати та модельну невизначеність;
- оцінити моделі і стратегії, які прямо вбудовується у послідовність регуляторних режимів НБУ: довоєнна лібералізація; воєнний період жорстких валютних обмежень і де-факто закриття ринку; поточна фаза поступової «стимулювальної» лібералізації, спрямованої на розширення доступу до інструментів хеджування. Надзавданням є не лише показати, що форварди «в принципі» можуть бути корисними, а й відобразити режим-залежну множину можливостей для українських корпорацій та окреслити ті комбінації регуляторних обмежень, глибини ринку й припущень щодо ціноутворення, за яких форвардне хеджування стає економічно виправданим, маргінальним або явно домінованим стратегією «без хеджу».

**Основний матеріал.** Теоретичною основою ціноутворення FX-форвардів є умова покритого процентного паритету (CIP), згідно з якою безарбітражний форвардний курс визначається спотовим курсом і процентним диференціалом між внутрішньою та зовнішньою валютою. У найпростішій дискретній формі, якщо $S_t$ - спотова ціна однієї одиниці іноземної валюти (USD) у національній (UAH) у момент t, а $i_{(UAH)}$ та $i_{(USD)}$ - внутрішня і зовнішня

процентні ставки на інтервалі (t, T), то CIP-імплікований форвардний курс $F_{(t,T)}$ має вигляд:

$$F_{t,T}^{\text{CIP}} = S_t \frac{1+r_d(t,T)}{1+r_f(t,T)}, \quad (1)$$

де $F_{t,T}^{\text{CIP}}$ – форвардний курс гривні до долара для періодичності T;

*St* – спот-курс гривні в час t;
*rd (t,T)* – відсоткова ставка в гривні в часі (t,T);
*rf (t,T)* - відсоткова ставка в доларі США в часі (t,T).

Економічна інтерпретація формули (1) наступна: якщо внутрішня ставка вища за зовнішню, внутрішня валюта торгується з форвардним дисконтом (вищий UAH за 1 USD).

У неперервному часі з неперервним нарахуванням і часом до погашення $\tau = (T-t)$ у роках:

$$F_{t,T}^{\text{CIP}} = S_t * \exp\left(\left(r_d(t,T) - r_f(t,T)\right) \mathrm{r}_{\mathrm{t.T}}\right), \quad (2)$$

*де* $r_{t,T} = T-t$ час до погашення в роках.

Загалом: *Forward = Spot × exp*[(внутрішня ставка − зовнішня ставка) × час до погашення].

Це зручно при роботі з повними кривими ставок. У розвинених ринках із вільним рухом капіталу та незначними транзакційними витратами досліджені форварди очікувано знаходяться близько до значень, імплікованих CIP.

Посткризові дані, однак, показують, що CIP не виконується ідеально навіть для ліквідних пар, оскільки фінансові посередники, які забезпечують арбітражний капітал, стикаються з левередж-обмеженнями, регуляторними витратами та балансовими фрикціями. Науковці Г.Ченедезе (Cenedese, G.), П. Делла Корте (Della Corte, P.) і Т. Ванг (Wang, T.) (2021) на мікроданих показують, що відхилення між ринковими форвардами і CIP-оцінкою систематично пов'язані з позиціями дилерів і їхніми лімітами ризику; «крос-валютний базис» інтерпретується як ендогенна компенсація за використання дефіцитної балансової місткості на ринках FX-свопів/форвардів [19]. На додачу, П. Аугустін (Augustin, P.), М.Чернов (Chernov, M.), Л.Шмід (Schmid, L.) і Д.Сонг (Song, D. ) (2025) розширюють аналіз на термінову структуру порушень CIP і показують, що відхилення варіюють за тенорами і співрухаються з показниками обмежень посередників і глобального ризик-сентименту, тобто форвардні ціни містять інформацію про умови фондування і регуляторні фрикції понад простий диференціал ставок [21].

Щоб у зручний для аналізу (трактований) спосіб врахувати ці особливості, у літературі в цінову залежність явно вводять додатковий член крос-валютного базису (cross-currency basis), що приводить до моделі, яку можна описати як CIP-плюс-базис. Виходячи зі спостережуваних ринкових форвардних курсів $F_{t,T}^{\text{Mkt}}$, одним із зручних способів визначити (логарифмічний) CIP-базис $b_{t,T}$ є:

$$b_{t,T} = \frac{1}{\tau_{t,T}} * \left[ln\left(1 + r_d(t,T)\right) - \ln\left(\frac{F_{t,T}^{\text{mkt}}}{S_t}\left(1 + r_f(t,T)\right)\right)\right], \quad (3)$$

де і $b_{t,T=0}$ відповідає точному CIP, в той час як $b_{t,T\neq0}$ відображає розходження між реальними форвардами і бенчмарком, детермінованим диференціалом відсоткових ставом. Спрощена форма ціноутворення з базисом у неперервному часі:

$$F_{t,T}^{\text{CIP+basis}} = \exp * \left(\left(r_d(t,T) - r_f(t,T) - b_{t,T}\right) \mathrm{r}_{t,T}\right), \quad (4)$$

а в «лінеаризованій» формі - $F_{t,T}^{\text{CIP+basis}} = S_t \frac{1 + r_d(t,T) - b_{t,T}\, r_{t,T}}{1 + r_f(t,T)}$, (5)

де

*Forward = Spot* × (внутрішня ставка мінус базис-корекція) / зовнішня ставка. Тобто CIP-формула з невеликим коригуванням, що відображає базис. У цій специфікації $b_{(t,T)}$ розглядається як станова змінна, специфічна для тенору, яка агрегує умови фондової ліквідності, балансові обмеження й регуляторні фрикції [19, 20].

На ринках, що розвиваються, додатковою проблемою є те, що внутрішні ставки рідко є безризиковими: вони вбудовують суверенний та банківський кредитний ризик, а також ліквідні премії. Підстановка таких ставок у CIP може змішувати суверенно-ризикові ефекти з «чистими» фрикціями фондування. Автори Е.Черутті (Cerutti, E.) і Х.Чжоу (Zhou, H.) (з співавт.) (2024) на великих панельних даних щодо валют країн, що розвиваються, показують, що навіть після очищення внутрішніх дохідностей від кредитного ризику, залишкові CIP-базиси лишаються великими і волатильними та сильно пов'язані з обмеженнями рахунку капіталу, глибиною фінансового ринку та глобальними факторами ризику [20]. Відповідно, пропонується суверенно-ризик-скоригований CIP, у якому внутрішня ставка для паритету - це оцінка локальної «безризикової» ставки, отримана шляхом вилучення суверенного спреду.

Нехай $r_d^{ods}(t,T)$ - спостережувана внутрішня дохідність та $s_{sov}(t,T)$ - суверенний спред. Тоді скоригована ставка:

$$r_d^{\mathrm{rf}}(t,T) = r_d^{\mathrm{obs}}(t,T) - s_{\mathrm{sov}}(t,T), \qquad (6)$$

де

$r_d^{ods}(t,T)$ позначає дохідність гривневих облігацій (або подібних інструментів)

$s_{sov}(t,T)$ позначає суверенну премію за ризик в локальній валюті, наприклад за інструментм кредит-дефолтних свопів

Відповідний суверенний ризик-скоригований форвард за CIP:

$$F_{t,T}^{\text{SR-CIP}} = S_t \exp\!*\left(\left(r_d^{\mathrm{rf}}(t,T) - r_f(t,T)\right) * \mathrm{r}_{t,T}\right),$$

що описує паритет відсоткових ставок із постійною капіталізацією, але з ризик-скоригованою локальною відсотковою ставкою замість «сирої», а в дискретній формі формула виглядає наступним чином:

$$F_{t,T}^{\text{SR-CIP}} = S_t \frac{1+r_d^{\mathrm{rf}}(t,T)}{1+r_f(t,T)}, \qquad (7)$$

Формулу (7) можна описати й в більш простій формі, а саме: форвардний курс = спот-курс × (1 + внутрішня безризикова ставка) / (1 + іноземна ставка).

У цій рамці будь-який залишковий розрив між $F_{t,T}^{SR\text{-}CIP}$ та ринково-консистентними рівнями інтерпретуються як наслідок фондової ліквідності, контролю руху капіталу та інших некредитних фрикцій, а не суверенного дефолтного ризику [20].

Нарешті, науковці Т.Ненова (Nenova, T.), А.Шрімпф (Schrimpf, A.) і Г.С.Шин (Shin, H. S.) (2025) пов'язують крос-валютні базиси та порушення CIP із глобальними портфельними інвестиціями та використанням FX-деривативів. Вони показують, що інституційні інвестори широко застосовують FX-форварди і свопи для хеджування портфелів облігацій у локальній валюті, а вартість та інтенсивність такого хеджування тісно пов'язані з динамікою базису, який виступає «ціною» балансової місткості дилерського сектору [21]. Це підсилює тезу, що для малих відкритих економік з еволюційними режимами рахунку капіталу форвардні ціни слід трактувати як рівноважний результат взаємодії локального суверенного ризику та глобального попиту-пропозиції на хеджоване фондування, а не як просте відображення процентних диференціалів.

Для України з її історією багатьох FX-режимів, контролю руху капіталу, воєнних шоків і неглибоких ринків деривативів - ці інсайти є особливо релевантними.

Пропонується використовувати три взаємопов'язані моделі для USD/UAH: класичний CIP, CIP+basis та суверенно-ризик-скоригований CIP, щоб оцінити, за яких режимів і тенорів форвардне хеджування є економічно виправданим.

Для реалізації поставленої мети було сформовано єдиний датасет зі щоденною частотністю, що починається 07.02.2019 р. Вибірка охоплює період до 10.12.2025 р. - останньої дати з одночасно доступними необхідними даними. Після узгодження календарів для всіх змінних (спот-проксі, гривневі ставки, доларові ставки та проксі суверенного ризику) і вилучення пропусків отримано збалансований датасет із 1 763 щоденних спостережень з офіційних джерел.

Ключовим методичним рішенням є побудова однорідного ряду споту USD/UAH, який відображає корпоративний FX-ризик у різних режимах. До повномасштабної війни гривня фактично була у режимі плаваючого курсу, тоді як у період війні офіційний курс був адміністративно зафіксований на тривалий час, а згодом відбулося поступове повернення до керованої гнучкості. Це означає, що офіційний курс не завжди є коректною мірою економічно релевантного курсу. Для однорідності застосовується прозоре «зшивання» (splicing) ряду між режимами так, щоб переходи режимів не створювали штучних стрибків, не пов'язаних із базовою FX-динамікою.

У середовищі ринків, що розвиваються, що характеризуються обмеженим арбітражем найбільш релевантними альтернативними доходностями для корпоративного казначейства є банківські депозити та державні облігації.

Щоб результати не визначалися одним епізодом і були інтерпретовані за наявності великих інституційних зламів, аналіз проводиться як на повній вибірці, так і у трьох підперіодах, що відповідають режимам курсу та регулювання:

- воєнний період до повномасштабної війни з режимом плаваючого курсу: 07.02.2019–23.02.2022 (N=762);
- період повномасштабної війни з фіксованим офіційним курсом: 24.02.2022–02.10.2023 (N=421);
- період повномасштабної війни з відновленням цінового виявлення за керованої гнучкості курсу: 03.10.2023–10.12.2025 (N=580).

Остання підвибірка має природну проблему «правого цензурування» для форвард-орієнтованих оцінок: не для всіх дат ініціації можна спостерігати спот у дату погашення до кінця вибірки. Тому розрахунки реалізованих премій та «виплат» можливі для N=514 спостережень на горизонті 3 місяці та N=447 - на горизонті 6 місяців. Для усіх розрахунків використано виключно офіційні дані Національного Банку України та ФРС [22,23].

Результати представлені у двох матрицях win-rate табл 1. Інтерпретація: частота зміцнення USD проти UAH протягом наступних місяців (напрямкова релевантність хеджу для покупця USD).

Таблиця 1

Матриця win-rate: частка днів із додатною реалізованою форвардною премією.

| Період | 3 міс.: % днів | 6 міс.: % днів |
|---|---|---|
| Повна вибірка | 53,6% (N=1697) | 60,1% (N=1630) |
| Воєнний період до повномасштабної війни з режимом плаваючого курсу (07.02.2019–23.02.2022) | 43,2% (N=762) | 55,8% (N=762) |
| Період повномасштабної війни з фіксованим офіційним курсом (24.02.2022–02.10.2023) | 47,7% (N=421) | 58,7% (N=421) |
| Період повномасштабної війни з відновленням цінового виявлення за керованої гнучкості курсу (03.10.2023–10.12.2025) | 73,7% (N=514) | 68,9% (N=447) |

*Джерело: складено та розраховано самостійно*

Ключовий результат: режим після 03.10.2023 демонструє суттєво вищу частоту зміцнення USD на горизонті 3 місяці (≈74%), що узгоджується з іншою динамікою девальвації та сприйняттям ризику порівняно з попередніми режимами.

Наступна матриця (табл. 2) показує, як часто гіпотетичний довгий USD-форвард із ціною страйку, імплікованою CIP, завершувався б «в грошах», тобто давав би додатну ex post «виплату» у межах бенчмарку «без витрат і фрикцій».

Ключовий результат: за CIP-бенчмарком форвард завершується ITM лише приблизно у третині випадків загалом; найнижча частка ITM - на горизонті 6 місяців у воєнному епізоді фіксованого курсу (≈27%).

Результати підкреслюють центральну відмінність між (i) напрямковою релевантністю FX-ризику та (ii) «економічною привабливістю» форварда за паритетним бенчмарком. Частки додатних реалізованих премій свідчать, що зміцнення USD у повній вибірці трапляється частіше, ніж ні (≈54% для 3 міс. і ≈60% для 6 міс.). Однак ці висновки є режим-залежними: у довоєнному періоді на горизонті 3 місяці частка зміцнення є меншістю (≈43%), тоді як у

режимі після 03.10.2023 вона істотно вища (≈74%). Коли аналіз переходить від реалізованих FX-рухів до структурного цінового бенчмарку, критерій стає жорсткішим. Якщо страйк форварда фіксується на рівні CIP-імплікованого курсу, частка ITM у всіх режимах і тенорах стабільно нижча за 50% і концентрується близько 33–35% у повній вибірці. Розрив між «частотою зміцнення USD» і «частотою ITM за CIP» є економічно змістовним: він означає, що CIP-імплікований форвард часто вбудовує девальваційну складову через диференціал ставок UAH–USD, яка недостатньо часто реалізується в подальшій спотовій динаміці на горизонтах 3–6 місяців.

Таблиця 2

Матриця win-rate: частка форвардів ITM у дату погашення за CIP-імплікованим страйком

| Період | 3 міс.: % днів | 6 міс.: % днів |
|---|---|---|
| Повна вибірка | 32,9% (N=1697) | 35,3% (N=1630) |
| Довоєнний (07.02.2019–23.02.2022) | 32,0% (N=762) | 40,4% (N=762) |
| Воєнний, фіксований офіційний курс (24.02.2022–02.10.2023) | 36,6% (N=421) | 27,1% (N=421) |
| Воєнний, керована гнучкість (03.10.2023–10.12.2025) | 31,3% (N=514) | 34,5% (N=447) |

*Джерело: складено та розраховано самостійно*

Результати підкреслюють центральну відмінність між (i) напрямковою релевантністю FX-ризику та (ii) «економічною привабливістю» форварда за паритетним бенчмарком. Частки додатних реалізованих премій свідчать, що зміцнення USD у повній вибірці трапляється частіше, ніж ні (≈54% для 3 міс. і ≈60% для 6 міс.). Однак ці висновки є режим-залежними: у довоєнному періоді на горизонті 3 місяці частка зміцнення є меншістю (≈43%), тоді як у режимі після 03.10.2023 вона істотно вища (≈74%). Коли аналіз переходить від реалізованих FX-рухів до структурного цінового бенчмарку, критерій стає жорсткішим. Якщо страйк форварда фіксується на рівні CIP-імплікованого курсу, частка ITM у всіх режимах і тенорах стабільно нижча за 50% і концентрується близько 33–35% у повній вибірці. Розрив між «частотою зміцнення USD» і «частотою ITM за CIP» є економічно змістовним: він означає, що CIP-імплікований форвард часто вбудовує девальваційну складову через диференціал ставок UAH–USD, яка недостатньо часто реалізується в подальшій спотовій динаміці на горизонтах 3–6 місяців.

Воєнний період фіксованого курсу є найкращим «стрес-тестом»: хоча зміцнення USD на горизонті 6 місяців є доволі частим (≈59%), частка ITM за CIP падає до ≈27%. Це узгоджується з ситуацією, коли курс адміністративно стабілізований, а гривневі ставки залишаються високими відносно USD; тоді CIP механічно імплікує сильнішу девальвацію, ніж та, що відбувається, і довгий USD-форвард за CIP часто завершується негативним результатом.

Підсумовуючи отримані результати та забезпечуючи їх візуальну підтримку, на Графіку 1 спільно показано еволюцію спотового курсу USD/UAH та ex post виплату за 3-місячним FX-форвардом у розрахунку на 1 USD номіналу. Ряд виплат («Diff 3M») побудовано як порівняння за принципом погашення між реалізованим спотовим курсом на горизонті форварду та форвардним страйком, зафіксованим у момент укладання контракту. У базовій реалізації форвардний страйк дорівнює теоретичному 3-місячному форвардному курсу, імплікованому покритим процентним паритетом (CIP), а виплата обчислюється як:

$$\mathrm{P\&L}_{t,3m} = S_{t+3m} - F^{CIP}_{t,3m}\mathrm{f}, \qquad (8)$$

де $S_{t+3m}$ – це спотовий курс через 3 місяці після дати, для якої обраховано форвард;

$F_{t,3m}{}^{CIP}{}_{f}$ – це теоретична вартість форварда для корпорації, якій потрібно купити USD через три місяці (тобто для хеджу у вигляді довгої позиції у USD).

Для візуальної підтримки результатів наведено рис1. Додатні стовпчики, відповідно, позначають дати, коли фіксація курсу через форвард зменшила б витрати на купівлю USD порівняно з очікуванням до дати погашення (хедж завершується «в грошах» для покупця USD), тоді як від'ємні стовпчики позначають дати, коли форвард був би економічно невигідним ex post у межах безвитратного бенчмарку. Нанесення обох рядів на спільну часову

вісь підкреслює, що результати форвардного хеджу кластеризуються навколо режимних зламів і періодів підвищеної FX-волатильності: великі додатні сплески зазвичай збігаються з епізодами швидкої девальвації (коли реалізований спот суттєво перевищує страйк), тоді як тривалі від'ємні ділянки відображають інтервали, у яких динаміка обмінного курсу та/або форвардні премії, імпліковані процентним диференціалом, не підтверджуються подальшою реалізованою девальвацією на 3-місячному горизонті.

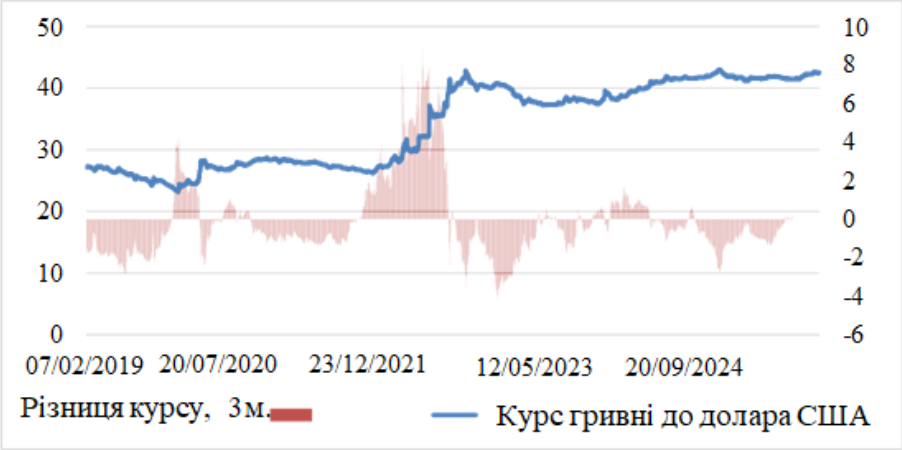



Рис. 1. Курс USD/UAH та P&L 3-місячного FX-форварду, UAH на 1 USD

*Джерело: складено та побудовано самостійно*

Наведений рис. 2 порівнює часову траєкторію ex post виплати за форвардним хеджем («нереалізований P&L») для 3-місячного та 6-місячного горизонтів на повній вибірці. В інтерпретації у межах рамки кожна лінія представляє виплату в дату погашення для довгої позиції в USD-форварді, ініційованої в дату $t$: $S_{t+T} - F_{tT}$, (де T ϵ {3m, 6m}); додатні значення означають, що фіксація курсу через форвард зменшила б кінцеву вартість купівлі USD порівняно з купівлею за спотом у дату погашення, тоді як від'ємні значення означають *ex post* невигідність у межах безвитратного бенчмарку.

З рис. 2 виділяється кілька економічно змістовних закономірностей.

По-перше, 6-місячна виплата є систематично більш волатильною та має більшу амплітуду, ніж 3-місячна. Це саме те, чого слід очікувати як механічно, так і економічно: подовження горизонту збільшує експозицію до кумулятивного дрейфу обмінного курсу та режимних змін, а також підсилює чутливість форвардного страйку до процентного диференціалу, закладеного у паритетному ціноутворенні. У результаті 6-місячний ряд поводиться як «плечова» (levered) версія 3-місячного - більшість часу рухається в тому самому напрямі, але з глибшими провалами та вищими піками.

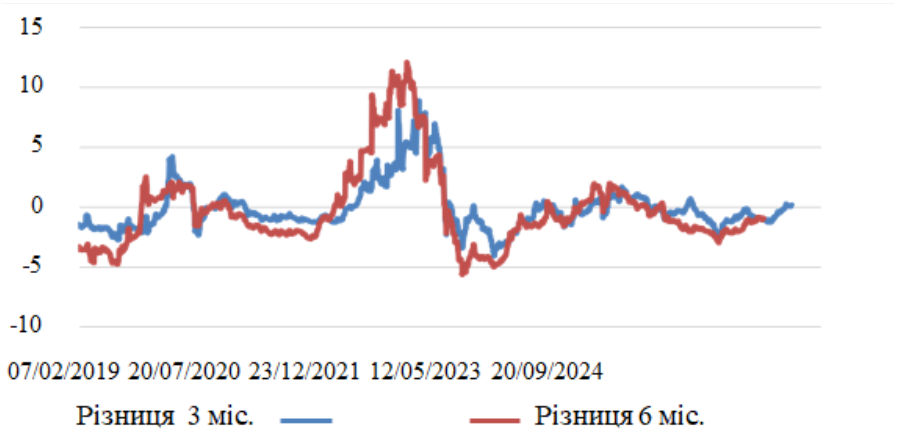



Рис. 2. «Нереалізований» P&L: 3M проти 6M форвардів, UAH на 1 USD

*Джерело: складено та розраховано самостійно*

По-друге, найбільш виражене розходження та домінуюча додатна виплата припадають на перехідний період напередодні вторгнення та на ранньому етапі війни. У переддень і відразу після початку повномасштабного вторгнення для обох горизонтів спостерігається різкий перехід від близьких до нуля/від'ємних виплат до сильно додатних, причому 6-місячна виплата досягає піку помітно вище за 3-місячну. Це узгоджується з періодом, коли реалізована девальвація протягом відповідного горизонту істотно перевищила те, що імплікувалося паритетним форвардним ціноутворенням на момент ініціації; відповідно, форвардний хедж був би надзвичайно цінним ex post для покупця USD. Те, що 6-місячна лінія зростає сильніше, свідчить: хеджі середнього горизонту забезпечували б непропорційно більший захист у випадках, коли девальвація розгорталася протягом кількох місяців, а не в межах одного кварталу.

По-третє, подальший обвал зі значних додатних значень у виразно від'ємну зону приблизно в середині 2022 р. вказує на режим-зумовлений розворот результатів хеджу. Коли курс був адміністративно стабілізований (фіксований офіційний курс), тоді як внутрішні ставки залишалися високими, а сегментація ринку посилилася, паритетні форвардні страйки могли залишатися підвищеними навіть за умови, що реалізований спот протягом наступних 3–6 місяців змінювався менше, ніж це імплікував страйк. У термінах виплат це генерує від'ємні значення: хедж стає ex post «дорогим», оскільки форвард фіксує курс вище за спот у дату погашення. Примітно, що 6-місячна виплата падає глибше в мінус, що узгоджується з сильнішим кумулятивним ефектом процентного диференціалу та більшою горизонтовою експозицією в умовах пригнічених спотових коригувань.

По-четверте, починаючи з 2023 р. обидва ряди коливаються навколо нуля з епізодичними відхиленнями, але без екстремальних «хвостових» подій, характерних для вікна 2021–2022 рр. Такий графік свідчить про перехід до режиму, в якому реалізовані зміни курсу на горизонтах 3–6 місяців частіше узгоджуються з компонентом девальвації, імплікованим форвардом, що веде до менших середніх модулів виплат і більш вираженої середньоповоротної поведінки (mean-reversion). Водночас 6-місячний ряд і надалі демонструє ширші коливання, підсилюючи інтерпретацію: хеджування на довших тенорах має більшу дисперсію результатів - навіть якщо середні виплати у пізнішому періоді не виглядають істотно відмінними. Таким чином графік 2 є компактним візуальним аргументом на користь того, що режимний поділ є не опційним, а необхідним: процес, який генерує виплати, різко змінюється довкола ключових політичних і воєнних зламів, і саме ці злами домінують у безумовній статистиці. Він також підтримує доцільність подання результатів окремо за горизонтами: 6-місячний тенор - це не просто «більше того самого», а серія з матеріально іншою хвостовою поведінкою, що є центральним для корпоративного ризик-менеджменту, адже цінність хеджу часто визначається захистом від хвостових ризиків, а не середнім результатом.

На рис. 3 наочно узагальнено результати дослідження 6 місячних тенорів за режимами, про які йшлося вище.

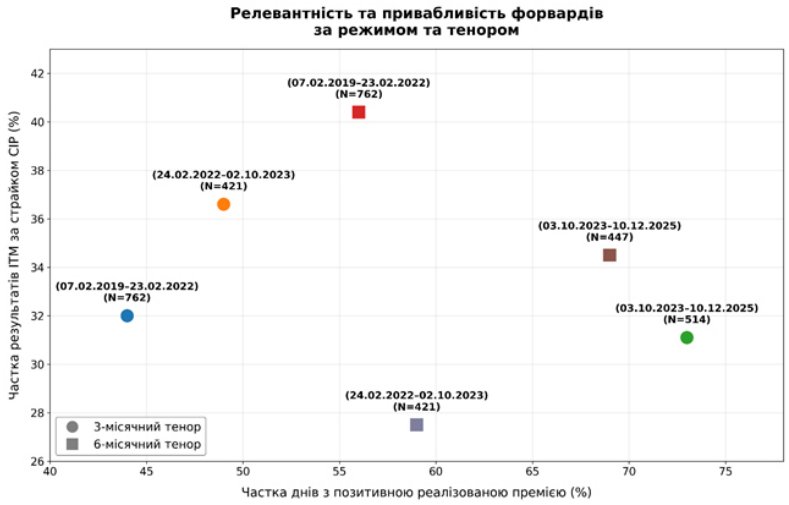



Рис 3.Релевантність vs привабливість FX-форвардів в залежності від режиму курсоутворення та тривалості валютного форварда

*Джерело: складено та розраховано самостійно*

Цікаво, що для 3 та 6-місячних форвардів «він-рейт» частка «in-the-money» форвардів відрізняється суттєво. Крім того, якщо для більш тривалих 6-місячних найбільш вдалим періодом був довоєнний, то для 3-місячних – навпаки, воєнний період фіксованого валютного курсу. Це свідчить про несталість результатів в контексті перевірки на робастність.

**Висновки.** На базі щоденних даних періоду 07.02.2019–10.12.2025 та чіткого поділу на воєнний період до повномасштабної війни з режимом плаваючого курсу (07.02.2019–23.02.2022); період повномасштабної війни з фіксованим офіційним курсом (24.02.2022–02.10.2023); період повномасштабної війни з відновленням цінового виявлення за керованої гнучкості курсу (03.10.2023–10.12.2025), були поєднані безмодельні діагностики реалізованої FX-динаміки з паритетною оцінкою форвардів, що дозволило відокремити (і) частоту сценаріїв, у яких рух курсу формує мотив для хеджування, від (іі) частоти, з якою паритетно-оцінений форвард забезпечував би ex post економічний виграш у безвитратному бенчмарку.

Дослідження показало, що релевантність форвардного хеджування в Україні є фундаментально режим-залежною. Реалізована динаміка USD/UAH на горизонтах 3 і 6 місяців суттєво різниться між підперіодами: у довоєнному періоді 3-місячне зміцнення USD не є домінуючим, тоді як у режимі після жовтня 2023 р. частота зміцнення USD на горизонті 3 місяці істотно вища, що узгоджується з відновленою гнучкістю курсу та стійкими воєнними преміями ризику. Практичний наслідок: «потребу в хеджі» не можна коректно виводити з довгих середніх; її слід умовлювати на поточний режим курсоутворення, валютні обмеження та рівень стресу ринку.

Паритетне ціноутворення не трансформується у рівномірно вигідні результати хеджу навіть тоді, коли FX-ризик є суттєвим. Якщо страйк форварда задається CIP через спостережуваний диференціал ставок, частка днів, коли довгий USD-форвард завершувався б ITM, є стійко нижчою за половину і концентрується близько третини спостережень у повній вибірці. Цей розрив між частотою несприятливих FX-рухів (які мотивують хедж) і частотою «економічної привабливості» за CIP відображає структурні особливості України як малої відкритої EM-економіки з неповною мобільністю капіталу, сегментованими ринками фондування та воєнними інтервенціями. В таких умовах гривневі ставки містять суверенні, ліквідні та регуляторні премії, які CIP механічно транслює у девальваційну складову форвардного страйку, що не завжди підтверджується подальшою спотовою динамікою на горизонтах 3–6 місяців.

Воєнний епізод фіксованого курсу дає особливо сильні свідчення того, що режим курсу та обмеження арбітражу домінують у якості паритетної оцінки. Навіть коли зміцнення USD за 6 місяців є частим, адміністративна стабілізація курсу може пригнічувати спотові корекції відносно девальвації, вбудованої у CIP-страйк через підвищені гривневі ставки. Практична імплікація для корпорацій: під час жорстких контролів форварди слід оцінювати не лише як інструменти «фіксації ціни», а як інструменти, цінність яких визначається взаємодією політично-керованої спотової динаміки та внутрішнього процентного середовища.

Прозора й відтворювана рамка для оцінки форвардного хеджування на EM-ринку з низькою ліквідністю, де ринкові форвардні котирування відсутні. Побудова однорідного спотового проксі-ряду через режимні злами та явний облік правого цензурування на горизонтах погашення забезпечують режимну узгодженість метрик. Спільне використання аналізу реалізованих премій та CIP-оцінки також принципово відокремлює «напрямковий FX-ризик» від «економіки форвардного ціноутворення», що є критичним для коректної інтерпретації ефективності хеджу у стриманих (constrained) ринках.

Для порядку денного післявоєнного розвитку фінансового ринку України результати означають: для корпорацій - доцільний умовний підхід до форвардного хеджування; для регулятора та інфраструктурних стейкхолдерів - розширення доступу до інструменту саме по собі недостатнє, потрібні умови для цінового виявлення, двосторонньої ліквідності та зменшення сегментаційних клинів між паритетним бенчмарком і торгованими котируваннями.

Подальші дослідження мають врахувати транзакційні витрати, спреди, вимоги до забезпечення/маржі та кредитні ліміти банків, переходячи від верхньої межі «без витрат» до реалізовних корпоративних стратегій.

## Список літератури

1. Alfaro, L., Calani, M., & Varela, L. Granular corporate hedging under dominant currency (NBER Working Paper No. 28910). National Bureau of Economic Research. DOI: https://doi.org/10.3386/w28910. URL: https://www.nber.org/papers/w28910. (дата звернення 09.12. 2025).
2. Hong Kong Monetary Authority. Foreign exchange risks and hedging of corporates in EMEAP economies (Research Memorandum RM02-2024). Hong Kong Monetary Authority. URL:https://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/research/research-memorandums/2024/RM02-2024.pdf. (дата звернення 09.12. 2025).
3. Taylor, M. P. Covered interest arbitrage and market turbulence. T*he Economic Journal,* 99(396), 376–391. DOI: https://doi.org/10.2307/2234031. URL:: https://www.jstor.org/stable/2234031. (дата звернення 09.12. 2025).
4. Du, W., Tepper, A., & Verdelhan, A. Deviations from covered interest rate parity. *The Journal of Finance,* 73(3), 915–957. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12620. (дата звернення 09.12. 2025).
5. Du, W., & Schreger, J. Local currency sovereign risk. *The Journal of Finance*, 71(3), 1027–1070. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12389. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jofi.12389. (дата звернення 09.12. 2025).
6. Dao, M. C., & Gourinchas, P.-O. Covered interest parity in emerging markets: Measurement and drivers (IMF Working Paper WP/25/057). International monetary fund. DOI: https://doi.org/10.5089/9798229003995.001. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2025/03/24/Covered-Interest-Parity-in-Emerging-Markets-Measurement-and-Drivers-565306. (дата звернення 09.12. 2025).
7. Національний Банк України. Валютна лібералізація (до 24 лютого 2022). URL: https://bank.gov.ua/en/markets/liberalization/old-liberalization. (дата звернення 19.12. 2025).
8. Національний Банк України. (24 лютого 2022 року). Про роботу банківської системи та валютного ринку 24 лютого 2022 року в умовах воєнного стану по всій території України [Прес-реліз]. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-robotu-bankivskoyi-sistemi-ta-valyutnogo-rinku-z-24-lyutogo-2022-roku-za-umovi-voyennogo-stanu-po-vsiy-teritoriyi-ukrayini. (дата звернення 19.12. 2025).
9. Національний Банк України. (9 травня 2025 року). Національний Банк України пом'якшує низку валютних обмежень для підтримання економіки та водночас посилює окремі норми для протидії непродуктивному відпливу капіталу [Прес-реліз]. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen-dlya-pidtrimannya-ekonomiki-ta-vodnochas-posilyuye-okremi-normi-dlya-protidiyi-neproduktivnomu-vidplivu-kapitalu. (дата звернення 19.12. 2025).
10. Національний Банк України. (5 серпня 2025 року). НБУ впроваджує черговий пакет пом'якшення валютних обмежень [Прес-реліз]. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/nbu-vprovadjuye-chergoviy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen. (дата звернення 19.12. 2025).
11. Національний Банк України. (4 вересня 2025 року). Розвиток ринків інструментів хеджування валютних ризиків [Presentation]. URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Market_development-04-09-2025.pdf. (дата звернення 19.12. 2025).
12. Міжнародний Валютний Фонд, Департамент монетарної політики та ринків. Україна: звіт з технічної підтримки – розвиток ринку валютних деривативів. (Звіт з технічної підтримки 2025/064). URL:https://www.elibrary.imf.org/view/journals/019/2025/064/article-A001-en.pdf. (дата звернення 19.12. 2025).
13. Clark, I. J. (Foreign exchange option pricing: A practitioner's guide. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons. URL: https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5826/85/L-G-0000582685-0002383886.pdf. (дата звернення 22.12. 2025).
14. Yildirim, D., Cevik, E. I., & Dibooglu, S. Foreign currency hedging and firm value: Evidence from Turkish non-financial firms. Emerging Markets Finance and Trade. 2022. 58(4). С. 1064–1080.
15. Boubaker, S., Manita, R., & Mefteh-Wali, S. Foreign currency hedging and firm productive efficiency. *Annals of Operations Research*.2022. 313(2), С. 833–854. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-020-03730-5. (дата звернення 22.12. 2025).
16. Geyer-Klingeberg, J., Hang, M., & Rathgeber, A. W. Corporate financial hedging and firm value: A meta-analysis. *The European Journal of Finance*. 2020. 27(6), С.461–485. DOI: https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1816559. (дата звернення 22.12. 2025).

17. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Форварди як один із основних інструментів інвестування аграрного сектору України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*.2022.№ 6(276). С. 37–43. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-37-43. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/619. (дата звернення 22.12. 2025).

18. Cenedese, G., Della Corte, P., & Wang, T. Currency mispricing and dealer balance sheets. *The Journal of Finance.*2021. № 76(6), С. 2763–2803. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.13079. (дата звернення 22.12. 2025).

19. Augustin, P., Chernov, M., Schmid, L., & Song, D. The term structure of covered interest rate parity violations. *The Journal of Finance.* 2024.№ 79(3), С. 2077–2114. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.13336. (дата звернення 22.12. 2025).

20. Cerutti, E., & Zhou, H. (2024). Uncovering CIP deviations in emerging markets: Distinctions, determinants and disconnect. *IMF Economic Review. Advance online publication*. DOI: https://doi.org/10.1057/s41308-023-00222-x. (дата звернення 22.12. 2025).

21. Nenova, T., Schrimpf, A., & Shin, H. S. Global portfolio investments and FX derivatives (BIS Working Paper No. 1273). Bank for International Settlements. 2025. URL: https://www.bis.org/publ/work1273.pdf. (дата звернення 22.12. 2025).

22. Національний Банк України. Монетарні дані. URL:https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs. (дата звернення 29.12. 2025).

23. Federal Reserve Board. Rates data (H.15). URL: https://www.federalreserve.gov/datadownload/Choose.aspx?rel=H15 (дата звернення 29.12.2025)

## References

1. Alfaro, L., Calani, M., & Varela, L. (2022). Granular corporate hedging under dominant currency (NBER Working Paper No. 28910). National Bureau of Economic Research. DOI: https://doi.org/10.3386/w28910. Retrieved from https://www.nber.org/papers/w28910. (accessed 09 December 2025).

2. Hong Kong Monetary Authority. (2024). Foreign exchange risks and hedging of corporates in EMEAP economies (Research Memorandum RM02-2024). Hong Kong Monetary Authority. Retrieved from https://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/research/research-memorandums/2024/RM02-2024.pdf. (accessed 09 December 2025).

3. Taylor, M. P. (1989). Covered interest arbitrage and market turbulence. *The Economic Journal,* 99(396), 376–391. DOI: https://doi.org/10.2307/2234031. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/2234031. (accessed 09 December 2025).

4. Du, W., Tepper, A., & Verdelhan, A. (2018). Deviations from covered interest rate parity. *The Journal of Finance,* 73(3), 915–957. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12620. (accessed 09 December 2025).

5. Du, W., & Schreger, J. (2016). Local currency sovereign risk. *The Journal of Finance,* 71(3), 1027–1070. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.12389. (accessed 09 December 2025).

6. Dao, M. C., & Gourinchas, P.-O. (2025). Covered interest parity in emerging markets: Measurement and drivers (IMF Working Paper WP/25/057). *International Monetary Fund*. DOI: https://doi.org/10.5089/9798229003995.001. Retrieved from https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2025/03/24/Covered-Interest-Parity-in-Emerging-Markets-Measurement-and-Drivers-565306. (accessed 09 December 2025).

7. National Bank of Ukraine. (2025). Currency liberalization (before 24 February 2022). Retrieved from https://bank.gov.ua/en/markets/liberalization/old-liberalization. (accessed 09 February 2026). [In Ukrainian].

8. National Bank of Ukraine. (2022, February 24). How Ukraine's banking system and FX market will work from 24 February 2022 under martial law throughout Ukraine [Press release]. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-robotu-bankivskoyi-sistemi-ta-valyutnogo-rinku-z-24-lyutogo-2022-roku-za-umovi-voyennogo-stanu-po-vsiy-teritoriyi-ukrayini. (accessed 19 December 2025). [In Ukrainian].

9. National Bank of Ukraine. (2025, May 9). NBU eases multiple FX restrictions to support economy and tightens some regulations to prevent unproductive capital outflows [Press release]. Retrieved from https://bank.gov.ua/en/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen-dlya-pidtrimannya-ekonomiki-ta-vodnochas-posilyuye-okremi-normi-dlya-protidiyi-neproduktivnomu-vidplivu-kapitalu. (accessed 19 December 2025). [In Ukrainian].

10. National Bank of Ukraine. (2025, August 5). NBU launches another raft of measures to ease FX controls [Press release]. Retrieved from https://bank.gov.ua/en/news/all/nbu-vprovadjuye-chergoviy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen. (accessed 19 December 2025). [In Ukrainian].

11. National Bank of Ukraine. (2025, September 4). Development of markets for FX risk hedging instruments [Presentation]. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Market_development-04-09-2025.pdf. (accessed 19 December 2025). [In Ukrainian].

12. International Monetary Fund, Monetary and Capital Markets Department. (2025). Ukraine: Technical assistance report – Foreign exchange derivatives market development (Technical Assistance Report 2025/064). International Monetary Fund. Retrieved from https://www.elibrary.imf.org/view/journals/019/2025/064/article-A001-en.pdf. (accessed 22 December 2025). [In Ukrainian].

13. Clark, I. J. (2011). Foreign exchange option pricing: A practitioner's guide. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons. Retrieved from https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5826/85/L-G-0000582685-0002383886.pdf. (accessed 09 February 2026).

14. Yildirim, D., Cevik, E. I., & Dibooglu, S. (2022). Foreign currency hedging and firm value: Evidence from Turkish non-financial firms. Emerging Markets Finance and Trade, 58(4), 1064–1080.

15. Boubaker, S., Manita, R., & Mefteh-Wali, S. (2022). Foreign currency hedging and firm productive efficiency. *Annals of Operations Research*, 313(2), 833–854. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-020-03730-5. (accessed 22 December 2025).

16. Geyer-Klingeberg, J., Hang, M., & Rathgeber, A. W. (2020). Corporate financial hedging and firm value: A meta-analysis. T*he European Journal of Finance,* 27(6), 461–485. DOI: https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1816559. (accessed 22 December 2025).

17. Manukhina, M. Y., & Tatsii, I. V. (2022). Forwards as one of the main investment instruments in the agricultural sector of Ukraine. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,* 6(276), 37–43. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-37-43. Retrieved from https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/619. (accessed 22 December 2025). [In Ukrainian].

18. Cenedese, G., Della Corte, P., & Wang, T. (2021). Currency mispricing and dealer balance sheets. *The Journal of Finance*, 76(6), 2763–2803. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.13079. (accessed 22 December 2025).

19. Augustin, P., Chernov, M., Schmid, L., & Song, D. (2024). The term structure of covered interest rate parity violations. *The Journal of Finance*, 79(3), 2077–2114. DOI: https://doi.org/10.1111/jofi.13336. (accessed 22 December 2025).

20. Cerutti, E., & Zhou, H. (2024). Uncovering CIP deviations in emerging markets: Distinctions, determinants and disconnect. IMF Economic Review. *Advance online publication.* DOI: https://doi.org/10.1057/s41308-023-00222-x. (accessed 22 December 2025).

21. Nenova, T., Schrimpf, A., & Shin, H. S. (2025). Global portfolio investments and FX derivatives (BIS Working Paper No. 1273). Bank for International Settlements. Retrieved from https://www.bis.org/publ/work1273.pdf. (accessed 22 December 2025).

22. National Bank of Ukraine. Monetary data. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs. (accessed 29 December 2025). [In Ukrainian].

23. Federal Reserve Board. Rates data (H.15). Retrieved from https://www.federalreserve.gov/datadownload/Choose.aspx?rel=H15. (accessed 29 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026
Прийнята до публікації 09.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

**УДК: 351.86:336.1** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-92-98**

# РОЛЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Шульга А. В.,** аспірант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна
e-mail: artemshulha2000@gmail.com
ORCID: 0009-0006-6089-3009

***Анотація.*** *Актуальність дослідження зумовлена тим, що під час післявоєнного відновлення України вирішального значення набуває не лише залучення значних обсягів фінансових ресурсів, а й забезпечення прозорого, підзвітного та результативного їх використання. Саме тому антикорупційні механізми стають важливою передумовою підвищення ефективності фінансового забезпечення відбудови. Метою статті є обґрунтування ролі антикорупційних механізмів у підвищенні ефективності фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України та визначення пріоритетних напрямів удосконалення державної політики у цій сфері. У дослідженні використано системний підхід, методи порівняльного аналізу, критичного узагальнення, структурно-функціонального та інституційного аналізу. Обґрунтовано, що антикорупційні механізми доцільно розглядати не лише як інструмент запобігання правопорушенням, а як системоутворюючий елемент фінансового забезпечення відновлення, який впливає на якість розподілу ресурсів, прозорість процедур, результативність публічних інвестицій, рівень інституційної довіри та ефективність використання міжнародної допомоги. Визначено, що пріоритетними напрямами вдосконалення державної політики є розвиток цифрових інструментів моніторингу, посилення інституційної спроможності органів контролю, удосконалення процедур публічної звітності та оцінювання результативності проєктів відбудови. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання під час формування та реалізації державної фінансової політики, удосконалення механізмів контролю використання коштів відновлення і зміцнення інституційної архітектури післявоєнної відбудови України.*
***Ключові слова:*** *антикорупційні механізми, післявоєнне відновлення, фінансове забезпечення, державна фінансова політика, міжнародна допомога, прозорість, підзвітність, публічні інвестиції.*

# THE ROLE OF ANTI-CORRUPTION MECHANISMS IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL SUPPORT FOR THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

**Artem Shulha,** PhD Student, University of Economics and Law 'KROK', Kyiv, Ukraine
e-mail: artemshulha2000@gmail.com
ORCID: 0009-0006-6089-3009

***Abstract.*** *The relevance of the study is determined by the fact that in the context of Ukraine's post-war recovery, not only the attraction of significant financial resources is important, but also ensuring their transparent, accountable, and efficient use. Under such conditions, anti-corruption mechanisms become an important prerequisite for improving the efficiency of financial support for reconstruction. The purpose of the article is to substantiate the role of anti-corruption mechanisms in increasing the efficiency of financial support for the post-war recovery of Ukraine and to identify priority directions for improving state policy in this area. The study applies a systemic approach, methods of comparative analysis, critical generalization, structural-functional analysis, and institutional analysis. It is substantiated that anti-corruption mechanisms should be considered not only as tools for preventing offences, but also as a system-forming element of financial support for recovery that influences the quality of resource allocation, transparency of procedures, the effectiveness of public investments, the level of institutional trust, and the efficiency of the use of international assistance. It is determined that the priority directions for improving state policy include the development of digital monitoring tools, strengthening the institutional capacity of control bodies, improving public reporting procedures, and enhancing the evaluation of reconstruction projects' effectiveness. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in the formation and implementation of state financial policy, improvement of control mechanisms over recovery funds, and strengthening the institutional architecture of Ukraine's post-war reconstruction.*
***Keywords:*** *anti-corruption mechanisms, post-war recovery, financial support, state financial policy, international assistance, transparency, accountability, public investments.*

**JEL Classification: H110; H500; H830; O230; K420**

**Постановка проблеми.** Післявоєнне відновлення України охоплює не лише фізичну відбудову зруйнованої інфраструктури, а й формування нової моделі розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів. Масштабність потреб у відновленні поєднується з обмеженістю внутрішніх джерел фінансування, вагомою роллю міжнародної допомоги та необхідністю реалізації значної кількості проєктів у коротко- і середньостроковій перспективі. За таких умов результативність фінансового забезпечення визначається не

лише обсягом залучених коштів, а й якістю механізмів їх адміністрування, прозорістю процедур, підзвітністю виконавців і здатністю держави мінімізувати ризики нецільового або неефективного використання ресурсів.

У цьому контексті антикорупційні механізми слід розглядати не як допоміжний елемент контролю, а як одну з ключових передумов ефективного фінансового забезпечення післявоєнного відновлення. Їх значення полягає в тому, що вони забезпечують прозорість бюджетних і закупівельних процедур, посилюють підзвітність органів влади, знижують корупційні ризики у сфері реалізації проєктів відбудови та формують довіру міжнародних партнерів до української моделі використання фінансової допомоги.

Отже, наукова проблема полягає у визначенні того, як антикорупційні механізми впливають на ефективність фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України та які напрями їх удосконалення є найбільш доцільними в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження антикорупційних механізмів зосереджуються на їх ролі у підвищенні ефективності публічного управління та використання фінансових ресурсів. [1-2].

У зарубіжній науковій літературі останніх років доведено, що якість врядування та рівень контролю корупції мають статистично значущий вплив на ефективність використання державних ресурсів. Зокрема, D. Kaufmann та A. Kraay обґрунтовують, що показники підзвітності та контролю корупції безпосередньо корелюють із результативністю економічної політики [1]. Подальші дослідження підтверджують, що впровадження цифрових інструментів моніторингу та відкритих даних сприяє зниженню корупційних ризиків і підвищенню ефективності публічних фінансів [2].

У контексті управління публічними фінансами M. Robinson доводить, що прозорість бюджетних процедур та розвиток механізмів підзвітності дозволяють зменшити неефективні витрати та підвищити якість розподілу ресурсів [3]. Сучасні дослідження також підкреслюють, що інституційна довіра та якість антикорупційної політики є ключовими факторами ефективного використання міжнародної фінансової допомоги [4].

В українському науковому дискурсі питання антикорупційних механізмів розглядаються у взаємозв'язку з реформуванням системи державного управління та публічних фінансів. Зокрема, М. І. Мельник визначає антикорупційні механізми як комплекс інструментів запобігання корупції, що охоплюють правові, інституційні та організаційні елементи [5]. Є. В. Невмержицький наголошує на системному характері корупції та необхідності інтеграції антикорупційної політики у всі рівні державного управління [6].

Питання підвищення ефективності використання фінансових ресурсів досліджуються у працях І. Луніної та Т. Боголіб, які підкреслюють значення прозорості бюджетної системи, розвитку фінансового контролю та підзвітності органів влади [7–8]. Окремі сучасні дослідження українських авторів акцентують увагу на ролі цифровізації публічних фінансів як інструменту зниження корупційних ризиків і підвищення ефективності використання ресурсів [9].

Водночас, попри наявність значного наукового доробку, у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу впливу антикорупційних механізмів саме на ефективність фінансового забезпечення післявоєнного відновлення. Залишається недостатньо дослідженим взаємозв'язок між прозорістю процедур, інституційною довірою та результативністю використання фінансових ресурсів у процесі відбудови економіки.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас аналіз наявних досліджень дає підстави стверджувати, що більшість праць або зосереджується на загальних питаннях антикорупційної політики, або аналізує фінансове забезпечення відновлення без достатнього врахування того, як саме антикорупційні механізми впливають на ефективність використання коштів. Недостатньо дослідженим залишається взаємозв'язок між прозорістю процедур, інституційною довірою, якістю контролю та фінансовою результативністю післявоєнної відбудови. Саме ця обставина зумовлює необхідність комплексного дослідження антикорупційних механізмів у системі фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України.

**Мета дослідження.** Метою статті є обґрунтування ролі антикорупційних механізмів у підвищенні ефективності фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України та визначення пріоритетних напрямів удосконалення державної політики щодо забезпечення прозорого, підзвітного й результативного використання фінансових ресурсів відбудови.

**Основний матеріал.** Дослідження охоплює період 2024-2026 років, оскільки саме в цей час відбувалося оновлення підходів до фінансового забезпечення відновлення України, перегляд міжнародних оцінок потреб, формування нових акцентів антикорупційної політики та уточнення інституційної архітектури використання коштів відбудови. Вибір цього періоду зумовлений тим, що він відображає сучасний етап переходу від переважно антикризового фінансування до більш структурованого підходу, в якому дедалі більшого значення набувають питання підзвітності, координації донорів, прозорості процедур і результативності використання ресурсів [10; 11; 12; 13].

Інформаційну базу дослідження сформовано з урахуванням змістової релевантності джерел до теми статті. До аналізу включено офіційні матеріали НАЗК, аналітичні матеріали Світового банку щодо оцінки потреб у відновленні, документи IMF, публікації OECD, матеріали інституцій Європейського Союзу щодо Ukraine Facility, а також наукові праці українських авторів, присвячені фінансовій політиці, економіці відновлення та бюджетно-борговим аспектам післявоєнної трансформації.

У дослідженні використано системний підхід для визначення місця антикорупційних механізмів у структурі фінансового забезпечення післявоєнного відновлення; порівняльний аналіз – для зіставлення позицій міжнародних інституцій щодо значення антикорупційної політики у відновлювальних процесах; метод критичного узагальнення – для систематизації наукових підходів і аналітичних оцінок;

структурно-функціональний аналіз – для виявлення впливу окремих антикорупційних інструментів на фінансову результативність; елементи інституційного аналізу – для оцінювання ролі державних органів, контрольних процедур та правил підзвітності у формуванні архітектури відновлення.

Фінансове забезпечення післявоєнного відновлення України є багатокомпонентною системою, що охоплює бюджетні ресурси, міжнародну фінансову допомогу, кредитні інструменти, грантове фінансування, публічні інвестиції та інші форми залучення коштів. За сучасних умов результативність цієї системи визначається не лише обсягами ресурсів, а й якістю механізмів їх розподілу, контролю та використання. Саме тому антикорупційні механізми мають розглядатися як невід'ємна складова фінансового забезпечення відновлення [1; 3; 5].

Вони охоплюють правові, організаційні, інституційні, інформаційні та цифрові інструменти, спрямовані на запобігання корупційним ризикам, виявлення порушень, забезпечення підзвітності та посилення прозорості у використанні публічних ресурсів. У сфері відбудови їх значення зростає, оскільки цей процес пов'язаний із реалізацією великої кількості проєктів, рухом значних фінансових потоків та координацією між державою, донорами й виконавцями програм [2; 5; 6].

За оцінкою міжнародних інституцій, потреби України на відбудову та реконструкцію на наступне десятиліття становлять майже 588 млрд. дол. США [10]. За таких умов навіть незначні втрати від неефективного використання коштів або корупційних викривлень можуть уповільнювати відновлення й послаблювати довіру міжнародних партнерів. Отже, антикорупційні механізми виконують не лише контрольну, а й системоутворюючу функцію.

До ключових механізмів у цій сфері належать прозорість бюджетних процедур, публічність інформації про рух коштів, підзвітність органів влади, розвиток цифрових систем контролю, антикорупційна експертиза рішень, моніторинг закупівель, інституційне посилення антикорупційних органів та оцінювання результативності проєктів [11; 12]. Їх дія знижує ризик зловживань, сприяє раціональному розподілу ресурсів і підвищує обґрунтованість фінансових рішень.

Вплив антикорупційних механізмів на результативність фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України проявляється у трьох взаємопов'язаних вимірах: ресурсному, інституційному та стратегічному.

У ресурсному вимірі вони зменшують втрати, пов'язані з нецільовим використанням коштів, завищенням вартості робіт, непрозорими закупівлями та неефективним відбором проєктів. Чим вищий рівень прозорості та контролю, тим більша ймовірність того, що фінансові ресурси будуть спрямовані на пріоритетні для держави напрями [2; 3].

В інституційному вимірі значення антикорупційних механізмів полягає у зміцненні довіри до системи державного управління. Для України це особливо важливо, оскільки істотна частина фінансового забезпечення відновлення формується за рахунок зовнішньої підтримки. Міжнародні партнери оцінюють не лише потребу у фінансуванні, а й здатність державних інституцій забезпечити належне управління коштами, підзвітність виконавців і

контроль за досягненням результатів [12; 13].

У стратегічному вимірі антикорупційні механізми впливають на якість фінансової політики держави. За відсутності дієвих запобіжників навіть значні ресурси не забезпечують очікуваного соціально-економічного ефекту. Натомість поєднання фінансових інструментів із контролем, моніторингом і цифровою підзвітністю підвищує результативність як окремих проєктів, так і державної політики відновлення загалом [3; 5].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація антикорупційних інструментів. Використання цифрових платформ, відкритих реєстрів, електронного документообігу та інструментів моніторингу закупівель підвищує оперативність контролю й зменшує можливості для приховування порушень [2; 9].

Для узагальнення результатів дослідження доцільно систематизувати основні напрями впливу антикорупційних механізмів на ефективність фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України. Саме такий підхід дає змогу показати, що антикорупційні інструменти впливають не лише на зниження корупційних ризиків, а й на якість розподілу фінансових ресурсів, рівень інституційної довіри, прозорість процедур та результативність реалізації проєктів відбудови. Узагальнення цих взаємозв'язків наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив антикорупційних механізмів на ефективність фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України

| Антикорупційний механізм | Зміст механізму | Вплив на фінансове забезпечення відновлення |
|---|---|---|
| Прозорість бюджетних процедур | відкритість інформації щодо розподілу та використання коштів | зменшує ризик нецільового використання ресурсів, підвищує обґрунтованість фінансових рішень |
| Підзвітність органів влади | регулярне звітування про результати використання коштів і реалізацію проєктів | посилює контроль за досягненням результатів, підвищує довіру до системи фінансування |
| Моніторинг публічних закупівель | контроль закупівельних процедур, виявлення ризикових операцій | знижує ймовірність завищення вартості робіт, зловживань і втрат ресурсів |
| Цифровізація фінансового контролю | використання цифрових платформ, реєстрів, електронного документообігу | підвищує оперативність контролю, спрощує відстеження руху коштів |
| Інституційна спроможність антикорупційних органів | наявність дієвих органів, процедур перевірки та реагування | формує стабільне середовище запобігання корупційним ризикам у сфері відновлення |
| Оцінювання результативності проєктів | аналіз не лише освоєння коштів, а й досягнення практичного ефекту | зміщує акцент з формального витрачання ресурсів на їх фактичну ефективність |

*Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13]*

Дані, наведені у табл. 1, свідчать, що антикорупційні механізми мають комплексний вплив на систему фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України. Їх значення не обмежується контрольними функціями, оскільки вони безпосередньо впливають на якість відбору проєктів, цільове спрямування коштів, рівень прозорості процедур, довіру міжнародних партнерів та загальну результативність фінансової політики у сфері відбудови. Отже, підвищення ефективності фінансового забезпечення відновлення неможливе без інтеграції антикорупційних механізмів у бюджетне планування, моніторинг, оцінювання та систему підзвітності.

Попри наявність інституційних передумов для розвитку антикорупційної політики в Україні, у сфері фінансового забезпечення післявоєнного відновлення зберігається низка проблем. Насамперед йдеться про нерівномірність інституційної спроможності різних органів влади, недостатню координацію між суб'єктами, залученими до планування і контролю відбудови, ризики фрагментарності антикорупційних інструментів та потребу у подальшому розвитку цифрових систем моніторингу [11].

В умовах масштабного відновлення та високої швидкості прийняття рішень виникає спокуса спрощувати процедури контролю на користь оперативності. Однак така практика підвищує корупційні ризики й може знижувати результативність використання ресурсів. Тому важливо не протиставляти швидкість і контроль, а формувати модель, у якій оперативність реалізації проєктів поєднується з прозорістю та відповідальністю за результати [2; 5; 6].

Потребує вдосконалення і система оцінювання використання коштів відновлення. У багатьох випадках увага зосереджується на факті освоєння ресурсів, тоді як недостатньо аналізуються досягнутий результат, суспільний ефект, якість виконання проєктів і їх довгостроковий вплив на відновлення економіки [4; 8].

У зв'язку з цим основними напрямами вдосконалення антикорупційних механізмів у системі фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України слід вважати: інтеграцію антикорупційної політики у загальну систему фінансового планування відновлення; розвиток цифрового моніторингу руху коштів; удосконалення процедур відбору, супроводу та оцінювання проєктів; зміцнення інституційної спроможності органів контролю; розширення практик відкритості та публічної підзвітності [2; 6].

Отримані результати дають підстави розглядати антикорупційні механізми в умовах післявоєнного відновлення України не лише як інструмент запобігання порушенням, а як чинник фінансової результативності. У цьому полягає ключова відмінність запропонованого підходу від частини наявних досліджень, у яких антикорупційна проблематика аналізується переважно у нормативно-правовому або інституційному вимірі, без достатнього врахування її впливу на якість використання ресурсів відбудови.

Окремо слід відзначити дискусійність питання балансу між швидкістю реалізації відновлювальних проєктів і жорсткістю контрольних процедур.

У практичній площині часто домінує уявлення, що прискорення процедур є необхідною умовою результативного відновлення. Проте надмірне спрощення контролю здатне породжувати нові корупційні ризики та знижувати довіру до самої системи фінансування. У зв'язку з цим продуктивнішим видається підхід, за якого оперативність поєднується з цифровим моніторингом, відкритістю даних, чіткою відповідальністю виконавців і регулярним оцінюванням результатів [3; 11].

Отже, проведене дослідження підтверджує доцільність розгляду антикорупційних механізмів як інтегрованої складової фінансової політики держави у сфері післявоєнного відновлення. Подальша наукова дискусія має бути спрямована на розроблення методичних підходів до оцінювання їх впливу, зокрема із залученням кількісних індикаторів, аналізу цифрових інструментів моніторингу та дослідження взаємозв'язку між інституційною довірою й результативністю фінансової підтримки.

**Висновки.** У статті досліджено роль антикорупційних механізмів у підвищенні ефективності фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України та обґрунтовано напрями вдосконалення державної політики у цій сфері. Проведений аналіз наукових підходів і міжнародних практик показав, що ефективність використання фінансових ресурсів відбудови залежить не лише від обсягів залучених коштів, а й від якості інституційних механізмів їх розподілу, контролю та моніторингу.

Доведено, що антикорупційні механізми доцільно розглядати як важливу складову системи фінансового забезпечення післявоєнного відновлення. Їх функціональне значення проявляється у забезпеченні прозорості фінансових потоків, підвищенні підзвітності учасників реалізації проєктів відбудови, зниженні ризиків нецільового використання ресурсів та зміцненні довіри міжнародних партнерів до процесів фінансування відновлення України.

У результаті дослідження встановлено, що вплив антикорупційних механізмів на ефективність фінансового забезпечення відновлення проявляється у кількох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, у ресурсному вимірі вони сприяють більш раціональному використанню фінансових ресурсів та зменшенню втрат, пов'язаних із корупційними ризиками. По-друге, в інституційному вимірі антикорупційні інструменти підвищують рівень підзвітності державних органів і формують передумови для посилення довіри донорів та міжнародних фінансових організацій. По-третє, у стратегічному вимірі вони сприяють підвищенню результативності державної фінансової політики у сфері відбудови.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності фінансового забезпечення післявоєнного відновлення України потребує інтеграції антикорупційних механізмів у всі ключові етапи управління ресурсами – від бюджетного планування і відбору проєктів до моніторингу їх реалізації та оцінювання результативності використання коштів. Особливе значення у цьому

контексті мають цифрові інструменти прозорості, системи відкритих даних, механізми публічної звітності та інституційна взаємодія органів фінансового й антикорупційного контролю.

Отже, поставленої у статті мети досягнуто, оскільки доведено, що антикорупційні механізми є одним із ключових чинників забезпечення прозорого, підзвітного та ефективного використання фінансових ресурсів у процесі післявоєнного відновлення України.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання впливу антикорупційних механізмів на ефективність використання фінансових ресурсів відбудови, а також із поглибленим аналізом цифрових інструментів моніторингу, механізмів координації міжнародної допомоги та показників інституційної довіри у процесі післявоєнного економічного відновлення.

## Список літератури

1. Kaufmann D., Kraay A. Governance Matters II: Updated Indicators for 2000/01. World Bank Policy Research Working Paper. 2002. No. 2772.
2. Mungiu-Pippidi A. Controlling Corruption through Collective Action. *Journal of Democracy.* 2020. Vol. 31, No. 1. P. 72–86.
3. Robinson M. From Old Public Administration to New Public Governance: Implications for Public Sector Reform. *Public Policy and Administration*. 2015. Vol. 30, No. 1. P. 1–19.
4. Rothstein B. Controlling Corruption: The Social Contract Approach. Oxford: Oxford University Press, 2021. 240 p.
5. Мельник М. І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії. Київ: Атіка, 2018. 304 с.
6. Невмержицький Є. В. Корупція як соціально-економічне явище. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
7. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування бюджетної системи України. *Економіка України*. 2018. № 5. С. 85–98.
8. Боголіб Т. М. Фінансова політика держави в умовах трансформації економіки. *Фінанси України.* 2020. № 2. С. 54–68.
9. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 16.01.2026).
10. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23.02.2026. URL: https://surli.cc/zbxxrv (дата звернення: 16.01.2026).
11. OECD. Ukraine's economic resilience and anti-corruption reform efforts lay the foundations for recovery. 06.05.2025. URL: https://surl.li/ocsexn (дата звернення: 16.01.2026).
12. European Commission. Commission endorses Ukraine Plan, paving the way for regular payments under the Ukraine Facility. 15.04.2024. URL: https://surl.lt/brеryp (дата звернення: 16.01.2026).
13. Transparency International. Mitigating corruption in the post-war reconstruction of Ukraine. 21.02.2023. URL: https://surl.li/tijrze (дата звернення: 16.01.2026).

## References

1. Kaufmann, D., & Kraay, A. (2002). Governance matters II: Updated indicators for 2000/01. World Bank Policy Research Working Paper No. 2772.
2. Mungiu-Pippidi, A. (2020). Controlling corruption through collective action. Journal of Democracy, 31(1), 72–86.
3. Robinson, M. (2015). From old public administration to new public governance: Implications for public sector reform. *Public Policy and Administration*, 30(1), 1–19.
4. Rothstein, B. (2021). Controlling corruption: The social contract approach. Oxford University Press.
5. Melnyk, M. I. (2018). Koruptsiia: sutnist, poniattia, zakhody protydii [Corruption: essence, concepts, anti-corruption measures]. Kyiv: Atika.
6. Nevmerzhytskyi, Ye. V. (2019). Koruptsiia yak sotsialno-ekonomichne yavyshche [Corruption as a socio-economic phenomenon]. Kyiv: KNEU.
7. Lunina, I. O. (2018). Derzhavni finansy ta reformuvannia biudzhetnoi systemy Ukrainy [Public finance and reform of the budget system of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy,* 5, 85–98.
8. Boholib, T. M. (2020). Finansova polityka derzhavy v umovakh transformatsii ekonomiky [Financial policy of the state in conditions of economic transformation]. *Finansy Ukrainy,* 2, 54–68.

9. OECD. (2023). Digital government review of Ukraine. OECD Publishing. https://www.oecd.org
10. World Bank Group. (2026, February 23). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. https://surli.cc/zbxxrv
11. OECD. (2025, May 6). Ukraine's economic resilience and anti-corruption reform efforts lay the foundations for recovery. https://surl.li/ocsexn
12. European Commission. (2024, April 15). Commission endorses Ukraine plan, paving the way for regular payments under the Ukraine Facility. https://surl.lt/breryp
13. Transparency International. (2023, February 21). Mitigating corruption in the post-war reconstruction of Ukraine. https://surl.li/tijrze

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026
Прийнята до публікації 23.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

# ~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

**УДК: 005.93:658.784** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-99-107**

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ

**Карпенко Ю. В.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: uliauliavk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1144-3910

**Шевченко Я. А.,** студентка IV курсу факультету менеджменту та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: yanashevchenko111104@gmail.com

***Анотація.*** *У статті досліджено інструментарій (моделі та методи) управління запасами, обґрунтовано підхід до управління запасами ресурсів функціональних підсистем підприємства. Метою статті є формування науково-методичного підходу до управління запасами ресурсів функціональних підсистем підприємства, формалізованого через карту процесу замовлення ресурсу та інформограму. Наукове дослідження проводилося з використанням методів порівняння та узагальнення (для порівняння характеристик моделей управління запасами), методу формалізації (для опису процесу замовлення ресурсу функціональних підсистем підприємства). У статті проаналізовано модель управління запасами з фіксованим обсягом замовлення, з фіксованим періодом замовлення, із східчастою ціною, MRP-моделі, методи ABC та XYZ-аналізу. Як результат дослідження було запропоновано науково-методичний підхід до управління запасами ресурсів функціональних підсистем підприємства, що дозволяє представити зміст діяльності у вигляді чіткої форми за допомогою карти процесу замовлення ресурсу та інформограми. Карта процесу замовлення ресурсу дозволяє візуалізувати його етапи та виявити можливості для покращення. Інформограма надає уявлення про послідовність операцій процесу замовлення ресурсу, адресно встановлює рекомендовані до використання моделі та методи, описує потоки інформації та способи її перетворення за операціями.*
***Ключові слова:*** *модель управління запасами, MRP-моделі, методи ABC та XYZ-аналізу, карта процесу, інформограма.*

## RESOURCE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S FUNCTIONAL SUBSYSTEMS BASED ON PROCESS FORMALIZATION

**Yuliia Karpenko,** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: uliauliavk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1144-3910

**Yana Shevchenko,** 4th year student of the Faculty of Management and Information Technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: yanashevchenko111104@gmail.com

***Abstract.*** *The article considers the tools (models and methods) of inventory management, substantiates the approach to managing the inventory of resources of the functional subsystems of the enterprise. The purpose of the article is to develop a scientific and methodological approach to managing the inventory of resources of the functional subsystems of the enterprise, formalized through a map of the resource ordering process and an infographics. During the scientific research, method of generalization was used (to compare the characteristics of inventory management models), just like a formalization method (to describe the resource ordering process of the functional subsystems of the enterprise). The article considers inventory management models with a fixed order volume, with a fixed order period, with a stepped price, MRP models, ABC and XYZ analysis methods. In managing the inventory of resources of the functional subsystems of the enterprise, models and methods should be used in a combination, which will ensure a certain flexibility of activity and maintain balance during fluctuations in the resource delivery period. According to the results of the study, a scientific and methodological approach to managing the resources of the functional subsystems of the enterprise is proposed, which allows presenting the scope of the activity in a clear form using a resource ordering process map and an infographics. The resource ordering process map allows you to visualize its stages and identify opportunities for improvement. The process infographics highlights the informational scope of the resource ordering process operations, establishes the data and documents necessary to start operations, the results of their execution, as well as tools or algorithms with the help of which the input data is converted into output. It provides an opportunity to present the resource ordering process in a clear and understandable format.*
***Keywords:*** *inventory management model, MRP models, ABC methods, XYZ analysis, process map, infographics.*

**JEL Classification: M110; C610**

**Постановка проблеми.** Сучасні умови невизначеності зовнішнього середовища вітчизняних підприємств, а саме руйнування усталених логістичних зв'язків, зміна купівельної спроможності покупців, створення надлишків або дефіциту ресурсів, актуалізують проблеми управління їх запасами. Так, підтримка потрібного рівня запасів ресурсів та можливість швидкого реагування підприємства на запити споживачів ставить питання вибору найбільш доцільних моделей та методів управління запасами, а також їх комплексного використання. Не менш проблематичними залишаються вибір способів формування страхового резерву за групами ресурсів та врахування цінових пропозицій постачальника при плануванні закупок. Тому є актуальним питання застосування моделей та методів управління запасами ресурсів у діяльності підприємств та їх функціональних підрозділів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні основи управління запасами ресурсів широко представлені у наукових джерелах. Так, у дослідженнях низки авторів представлені: визначальні характеристики моделей управління запасами для умов незалежного попиту [1; 2]; класифікація запасів та порівняння концепції «Just in time» з традиційним підходом до управління запасами [3]; класифікація витрат на управління запасами [4]. Управління запасами ресурсів для умов залежного попиту висвітлюється у доробках авторського колективу під керівництвом С. Чапмана [5], у роботі Д. Хейзера, Б. Рендера, К. Мансона [6]. Проблеми забезпечення єдності управління запасами з питаннями планування продажу і виробничої діяльності досліджує З. І. Кадюк [7]. Питання вибору моделі управління запасами залежно від типу підприємства та наявних ресурсів висвітлюються у науковій праці авторів О. Благодир та Т. Надопта [8]. Недоліки практичного використання моделей управління запасами описуються науковцями Ю. В. Карпенко та А. І. Данильчак [9]. Наряду з цим існує проблема відсутності науково-обґрунтованого підходу щодо комплексного використання інструментарію управління запасами функціональних підсистем.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми**. Слід підкреслити здобутки вчених у сфері використання моделей управління запасами ресурсів у діяльності підприємств, проте проблематика забезпечення послідовності та комплексності у використанні інструментарію управління запасами функціональних підсистем залишається актуальною.

**Метою статт**і є формування науково-методичного підходу до управління запасами ресурсів функціональних підсистем підприємства, формалізованого через карту процесу замовлення ресурсу та інформограму.

**Основний матеріал.** Створення товарно-матеріальних запасів є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства. Запас надає підприємству певну гнучкість діяльності, забезпечує захист від коливань періоду поставки ресурсу, служить буфером між попитом на продукцію та її виробництвом, що дозволяє спланувати більш рівномірний операційний процес функціональних підсистем.

Основними моделями управління запасами для умов незалежного попиту вважаються моделі з фіксованим обсягом замовлення (Q-моделі) та моделі з фіксованим періодом замовлення (P-моделі). В першій з них замовлення оформлюється, коли запас ресурсу знижується до певного рівня (точки перезамовлення), в другій – через заздалегідь визначений (контрольний) період часу. Перша модель є бездефіцитною, оскільки передбачає постійний контроль залишків запасів ресурсів. Від менеджерів вимагається проведення перевірки залишків кожного разу, як ресурс витрачається або надходить в операційну систему від постачальника. Потреба постійного контролю робить модель трудомісткою та такою, що підходить для управління запасами важливих товарів (товарів високої вартості). Друга модель передбачає обчислення залишку запасів ресурсу лише після закінчення встановленого (контрольного) періоду часу та допускає наявність дефіциту товару на складі. У порівнянні з Q-моделлю вона є менш трудомісткою та підходить до управління запасами некритичних ресурсів.

Як Q-модель, так і P-модель не передбачають можливості отримання цінових знижок за умови закупівлі більшого обсягу ресурсу. Проте такі пропозиції достатньо часто надходять від постачальників, що вимагає оцінювання доцільності їх прийняття. Останнє слід здійснювати із застосуванням моделі зі східчастою ціною (price-break model). Відповідно до цієї моделі постачальник пропонує нижчу ціну за одиницю ресурсу при збільшенні обсягу його закупівлі, тобто ціна залежить від величини партії замовлення. У певних ситуаціях придбання товару більшою партією за зниженою ціною може бути економічно вигіднішим,

ніж замовлення продукції партіями економічного розміру замовлення, як притаманно Q-моделі. Слід враховувати, що зі зростанням обсягу замовлення ціна знижується не поступово, а дискретно – у вигляді окремих цінових інтервалів або «сходинок». Тому під час розрахунків за цією моделлю визначають економічний розмір замовлення у межах встановлених цінових діапазонів, а також для точок, у яких відбувається зміна («стрибок») ціни. Слід зауважити, що не всі значення економічного розміру замовлення відповідають умовам закупівлі, що встановлені постачальником. Остаточне рішення щодо розміру партії ресурсу, що замовляється, приймається на основі порівняння сумарних річних витрат, пов'язаних з управлінням запасами та вибору їх найменшої величини. До складу сумарних річних витрат входять витрати на покупку ресурсу, на його утримання на складі та витрати на оформлення замовлень.

В умовах залежного попиту на ресурс (попиту, обумовленого потребою в елементі більш високого рівня) використовуються MRP-моделі. З їх допомогою можна управляти різними рівнями запасів (вузлів, деталей, елементів тощо), призначати робочі пріоритети окремим виробам, зокрема встановлювати дати виконання замовлення та контролювати їх виконання. MRP-моделі припускають прискорення поставок матеріалів, коли їх відсутність призводить до затримки виконання плану операційної діяльності функціональної підсистеми загалом, і, навпаки, уповільнення їх, коли реалізація плану здійснюється з випередженням наміченого графіку. Вони дають можливість скорочувати запаси, оперативно відповідати на запити ринку, змінюючи поставки в залежності від протікання операційного процесу.

Величина замовлення у MRP-моделях відповідає потребі в ресурсі (компонентах) на один або декілька періодів. Її слід визначати за одним з чотирьох методів: «партія за партією» (Lot-For-Lot), економічного розміру замовлення (Economic Order Quantity), найменших загальних витрат (Least Total Cost), а також найменших питомих витрат (Least Unit Cost). Методи визначення розмірів партій засновані на балансуванні витрат на розміщення замовлень (або на пусконалагоджувальні роботи) та витрат на зберігання запасу. Для визначення моменту розміщення замовлення на ресурс встановлюється дата потреби готового продукту, а також час, потрібний для отримання необхідного у виробництві ресурсу. Останній включає час на оформлення та обробку замовлення, його виготовлення або доставку постачальником, а також час приймання, інспекції та розміщення на складі. Потреба розміщення замовлення (момент) визначається як різниця між датою потреби готового продукту та часом його виконання.

Систематизуємо основні характеристики моделей управління запасами у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей управління запасами

| Моделі управління запасами | Сутність моделі | Обсяг замовлення | Потреба розміщення замовлення | Тип виробів |
|---|---|---|---|---|
| модель з фіксованим обсягом замовлення | припускає замовлення однакової кількості ресурсу як тільки рівень запасу досягає критичної позначки | є сталим (кожного разу замовляється один і той самий обсяг ресурсу) | коли рівень запасу скорочується до певного рівня (точки замовлення) | вартісні, критично важливі вироби з залежним попитом |
| модель з фіксованим періодом замовлення | припускає перевірку стану запасів та розміщення замовлення через однакові проміжки часу | змінюється в залежності від потреби при черговому розміщенні замовлення | коли закінчується контрольний період часу | вироби з залежним попитом, що не належать до критично важливих |
| модель із східчастою ціною | припускає, що ціна за одиницю ресурсу зменшується стрибкоподібно, залежно від розміру замовлення | є сталим до моменту зміни ціни постачальником | коли рівень запасу скорочується до певного рівня | вироби з залежним попитом з різним ціновим діапазоном |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| MRP-моделі | фокусується на розрахунку потреб у ресурсі на основі виробничого графіка, специфікації виробів та поточного стану запасів | змінюється в залежності від потреби при розміщенні замовлення та відповідно до обраного методу визначення розмірів партій | шляхом зворотного відліку від дати потреби готового продукту | вироби з незалежним попитом |

*Джерело: складено авторками за матеріалами [1-8]*

Крім розглянутих моделей управління запасами у наукових джерелах також пропонується використовувати методи АВС та XYZ-аналізу. За допомогою АВС-аналізу ресурс, що замовляється, ділиться на групи в залежності від внеску у формування кінцевого результату. Так, наприклад, досліджується середньорічна вартість запасів та визначаються запаси, стан яких потребує систематичного контролю [10, с. 145-148], вивчається частота використання запасів [11, с. 134]. АВС-аналіз запасів торговельних підприємств дозволяє виділити більш маржинальні з них [12, с. 129-130]. XYZ-аналіз надає можливість згрупувати запаси за точністю прогнозування та споживанням і виявити такі з них, величина яких може бути прогнозована за допомогою прогнозних та оптимізаційних моделей. XYZ-аналіз запасів торговельних підприємств дозволяє виділити товари, що мають стабільні продажі.

Незважаючи на достатню представленість в авторських розробках методів та моделей управління запасами зауважимо, що здебільшого їх використання аналізується відокремлено. Розглянуте в окремих джерелах комплексне використання цього інструментарію має форму пропозицій неформалізованого характеру.

Ми пропонуємо розробити науково-методичний підхід щодо управління запасами ресурсів з використанням обраного інструментарію формалізований через карту процесу замовлення ресурсу та інформограму.

Відповідно до карти процесу замовлення ресурсу (рис. 1) підприємству слід провести АВС-аналіз запасів ресурсів. Так, фактором в основі АВС-аналізу матеріалів виробничого підприємства може бути їх середньорічна вартість, інтенсивність споживання, а для торговельного підприємства – маржинальність товарів, частота їх покупки тощо. Відповідно для запасів ресурсу групи А слід обрати модель із східчастою ціною або модель з фіксованим обсягом замовлення, що буде гарантувати постійну наявність ресурсу на складі. Для ресурсів груп В та С пропонуємо використати модель з фіксованим періодом, що припускає поповнення запасів у визначений момент часу.

Так, із встановленою періодичністю (коли підходить час перевірки запасів), менеджер перераховує наявні запаси ресурсів. Якщо на складі підприємства достатня кількість ресурсу, він не замовляється (замовлення відкладається до наступного часу перевірки). Якщо ресурсу недостатньо, визначається величина замовлення відповідно до моделі з фіксованим періодом замовлення, що в подальшому коригується на величину страхового резерву. Оскільки ресурс витрачається нерівномірно, на підприємстві може виникнути як його надлишок, так і дефіцит. Для покриття останнього визначається страховий резерв.

Чіткої методики управління страховим резервом більшість підприємств не має, а його величина, як правило, змінюється менеджером в ручному форматі. Для усунення цього недоліку нами пропонується проведення XYZ-аналізу ресурсів підприємства.

Відповідно до XYZ-аналізу страховий резерв визначається в різний спосіб для різних груп ресурсів. Так, для ресурсів групи X, що відрізняються стабільністю споживання, планується страховий резерв для середнього рівня обслуговування (75-85% потенційних потреб). Ресурси групи Y, споживання яких більш складно спрогнозувати, потребують більшого страхового резерву, що відповідає більш високому рівню обслуговування (90-99% потенційних проблем). Для ресурсів групи Z, попит на які є непрогнозованим, не передбачають формування страхового резерву (рівень обслуговування 50% та нижче потенційних потреб), оскільки саме з товарів цієї групи у довгостроковій перспективі формуються заморожені оборотні активи.

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

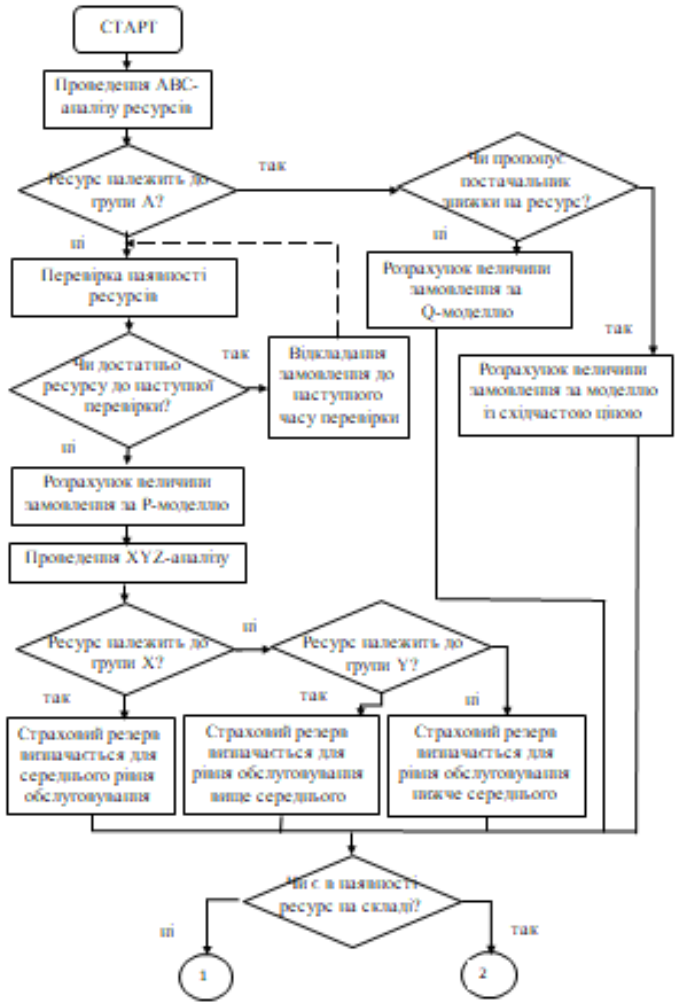



Рис. 1. Карта процесу замовлення ресурсу менеджером у форматі «як має бути» (початок процесу)




Рис. 1. Карта процесу замовлення ресурсу менеджером у форматі «як має бути» (закінчення процесу)

*Джерело: складено авторками*

Далі перевіряється достатність ресурсів на складі. Якщо ресурс на складі присутній в достатній кількості, то планується його надходження в операційний процес (робочий центр, функціональний підрозділ), а якщо його недостатньо, робиться замовлення постачальнику. Водночас порівнюється величина замовлення з партією поставки, що встановлена постачальником.

Зазвичай якщо замовлення менше партії поставки, то воно округлюється в більший бік, тобто збільшується до величини партії поставки від постачальника. Якщо замовлення більше партії поставки, то планується постачання кількох партій (кратна кількість партій). Постачальник не коригує партію поставки відповідно до потреб підприємства, тому як правило, постачається більша кількість ресурсу, ніж потрібна. Відповідно підприємство втрачає переваги використання Q-моделі, характеризується надлишковими витратами на зберігання ресурсів.

Для усунення цього недоліку ми пропонуємо використати результати XYZ-аналізу. Так, спочатку перевіряється, чи належить ресурс до групи X, тобто чи є стабільним його споживання. Для ресурсів групи X замовляється партія поставки від постачальника (або їх кратна кількість). Для ресурсів групи Y з менш прогнозованим споживанням перевіряється тенденція витрачання ресурсу. Якщо споживання зростає, доцільно оформити замовлення в розмірі партії поставки від постачальника (кратної їх кількості). Ресурс з групи Z або групи Y із споживанням, що має тенденцію до скорочення, замовляється партіями меншого розміру за узгодженням з постачальником (переважно до розміру замовлення підприємства).

Якщо постачальник не готовий зменшити розмір партії постачання, слід розглянути варіанти відмови від ресурсу або зміни постачальника.

Розроблена карта процесу замовлення ресурсу дозволяє детально розібрати кожен етап процесу (візуалізувати їх) та виявити можливості для покращення.

Також нами запропоновано інформограму процесу замовлення ресурсу (табл. 2). Цей інструмент використовується для встановлення інструкцій та способів трансформації вхідної інформації на вихідну за операціями процесу, а також отримання переліку потрібних інформаційних даних.

Таблиця 2

Інформограма процесу замовлення ресурсу

| *Операції процесу* | *Вхідна інформація* | *Перетворення* | *Вихідна інформація* | *Методи перетворення, інструкції* |
|---|---|---|---|---|
| Проведення ABC-аналізу ресурсів | інтенсивність споживання ресурсів, середньорічна вартість, маржинальність тощо | розміщення ресурсів в порядку значущості за обраним фактором | ABC-групи ресурсів | ABC-аналіз |
| Перевірка наявності ресурсів | дані щодо наявних залишків ресурсів на підприємстві за B, C групами | порівняння наявних залишків ресурсів з потребою в них у контрольному періоді | перелік ресурсів за двома групами: запас достатній, запас недостатній | порівняльний аналіз |
| Розрахунок величини замовлення за моделлю | перелік ресурсів за групою A, за групою з недостатнім запасом | розрахунок величини обсягу замовлення ресурсів | величини обсягів замовлення ресурсів за розрахунком | Q, P-моделі управління запасами, модель із східчастою ціною |
| Проведення XYZ-аналізу | обсяги споживання ресурсів | поділ ресурсів за інтенсивністю споживання | XYZ групи стабільного, мінливого та непередбаченого споживання ресурсів | XYZ-аналіз |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Визначення страхового резерву | групи XYZ-аналізу | розрахунок страхового резерву окремих ресурсів | величина страхового резерву за видами ресурсів | формули розрахунку, таблиці відповідності рівня обслуговування та фактору безпеки |
| Узгодження потрібної партії поставки з постачальником | запаси ресурсу на складі, величини обсягів замовлення, розмір партії постачальника | порівняння обсягів замовлення з розміром партії постачальника | скорегована величина замовлень ресурсів | порівняльний аналіз |
| Планування надходження ресурсу в операційний процес | запаси ресурсу на складі | встановлення відповідності щоденного споживання та наявних запасів | план-графік витрат ресурсу в операційному процесі | норми щоденного споживання ресурсів |
| Оформлення замовлення в розмірі партії поставки | скорегована величина замовлень ресурсів, групи XYZ-аналізу, обсяги споживання ресурсів за кілька періодів | перевірка належності до груп XYZ-аналізу, встановлення тенденції зростання попиту | остаточна величина замовлень в розмірі партії поставки, план-графік витрат ресурсу | статистичні методи, порівняльний аналіз, норми щоденного споживання ресурсів |
| Планування партії поставки у розмірі замовлення (відмова від ресурсу / зміна постачальника) | скорегована величина замовлень ресурсів, групи XYZ-аналізу, обсяги споживання ресурсів за кілька періодів | перевірка належності до груп XYZ-аналізу, встановлення тенденції зростання попиту, узгодження партії поставки з постачальником | остаточна величина замовлень у розмірі замовлення, план-графік витрат ресурсу, рішення щодо відмови від співпраці з постачальником | статистичні методи, порівняльний аналіз, норми щоденного споживання ресурсів |

*Джерело: складено авторками*

З таблиці можна побачити, що запропонована інформограма надає наочне уявлення про послідовність операцій процесу замовлення ресурсу, адресно встановлює рекомендовані до використання моделі та методи, описує потоки інформації та способи її перетворення за операціями. Вона надає можливість формалізувати досліджуваний процес шляхом представлення його у вигляді чіткої, детальної та зрозумілої табличної форми.

**Висновки.** В управлінні запасами ресурсів функціональних підсистем підприємства слід у комплексі використовувати моделі та методи, що дозволить забезпечити певну гнучкість діяльності та зберегти баланс під час коливань періоду поставки ресурсу. Запропонований науково-методичний підхід дозволяє представити зміст діяльності з управління запасами ресурсів функціональних підсистем підприємства у вигляді чіткої, фіксованої форми за допомогою карти процесу замовлення ресурсу та інформограми.

Карта процесу замовлення ресурсу дозволяє візуалізувати його етапи та виявити можливості для покращення. Зокрема, запропоновано визначати величину страхового резерву в залежності від того, наскільки рівномірно споживається ресурс впродовж певного періоду часу. З цією метою ми пропонуємо провести XYZ-аналіз, що дозволить визначити ресурси, які користуються стабільним та нестабільним попитом у споживачів. Вивчення основних тенденцій споживання ресурсів дозволить запланувати страховий резерв з огляду на стабільність їх споживання. Крім того, запропоновано визначати партію замовлення в постачальників з урахуванням затребуваності та сталості споживання ресурсів. Вибір партії замовлення від постачальника має відбуватися на підставі попереднього XYZ-аналізу (стабільності споживання ресурсу), а також відстеження основних тенденцій споживання.

Позитивна тенденція споживання свідчить про те, що ресурс є затребуваним, отже у разі перевищення партії постачальника над потребою у ресурсі, слід погоджуватися на партію поставки від постачальника. Якщо споживання ресурсу має тенденцію до зниження, то може бути прийнято рішення щодо відмови від запропонованої партії постачальника (у крайньому разі – відмови від співпраці з постачальником взагалі).

Інформограма процесу висвітлює інформаційне наповнення операцій процесу замовлення ресурсу, встановлює дані та документи, необхідні для початку операцій, результати їх виконання, а також інструменти або алгоритми, за допомогою яких вхідні дані перетворюються на вихідні. Вона надає можливість представити процес замовлення ресурсу у чіткій та зрозумілій формі.

## Список літератури

1. Chase R. B., Jacobs F. R. Operations and Supply Management. Irwin/McGraw-Hill, 2021. 800 p.
2. Човнюк Ю. В., Приймаченко О. В., Міщенко О. Д., Чередніченко О. П. Вдосконалення методів аналізу та оцінки ефективності управління запасами товарів на складі. *Просторовий розвиток.* 2024. №11. С. 656-677. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.656-677.
3. Колісник О. П., Мазурок О. Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. *Український економічний часопис.* 2023. №3. С. 58-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-10.
4. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету.* 2020. №59. С. 90-97. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-12.
5. Chapman S. N., Arnold J. R. T., Gatewood A. K., Clive L. M. Introduction to Materials Management. Eighth Edition. Pearson, 2017. 451 p.
6. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th Edition. Pearson Education, 2020. 910 p.
7. Кадюк З. І. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. *Економіка та суспільство.* 2025. №75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-71.
8. Благодир О., Надопта Т. Формування варіативності управління запасами для підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2025. №2. С. 39-49. DOI: https://doi.org/10.31891/ 2307-5732-2025-357-4
9. Карпенко Ю. В., Данильчак А. І. Практичні аспекти управління матеріальними запасами торгівельних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. №11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8411.
10. Бочарова Н. А., Величко Я. І. Удосконалення логістичного управління запасами та впровадження програмного забезпечення економії ресурсів. *Review of transport economics and management.* 2022. № 8 (24). С. 141-155. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/277666.
11. Калайтан Т. В., Герасименко Т. О. АВС-аналіз в управлінні продуктовими запасами на підприємствах ресторанного бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2020. №59. С. 132-138. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-17.
12. Шендерівська Л. П., Варварова, А. К. АВС-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. №41. С. 126-136. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16.

## References

1. Chase, R. B. & Jacobs, F. R. (2021). Operations and Supply Management. (16th ed). Irwin/McGraw-Hill.
2. Chovniuk, Yu. V., Pryimachenko, O. V., Mishchenko, O. D. & Cherednichenko, O. P. (2024). Improvement of methods for analyzing and evaluating the effectiveness of inventory management in the warehouse. *Prostorovyi rozvytok,* 11, 656-677. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.656-677. [In Ukrainian].
3. Kolisnyk, O. P. & Mazurok, O. R. (2023). Theoretical and methodological aspects of inventory management. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys,* 3, 58-64. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-10. [In Ukrainian].

4. Markina, I. A. & Voronina, V. L. (2020). Management of commodity inventories of trade enterprises. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu.* 59, 90-97. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-12. [In Ukrainian].
5. Chapman, S. N., Arnold, J. R. T., Gatewood, A. K. & Clive, L. M. (2017). Introduction to Materials Management. (8th ed). England: Pearson.
6. Heizer, J., Render, B. & Munson, C. (2020). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. (13th ed). England: Pearson.
7. Kadiuk, Z. I. (2025). Inventory management in manufacturing enterprises: the interconnection of sales and production planning. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-71. [In Ukrainian].
8. Blahodyr, O. & Nadopta, T. (2025). Designing flexible inventory management systems for TCF enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 39-49. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-357-4 [In Ukrainian].
9. Karpenko, Yu. V. & Danylchak, A. I. (2022). Practical aspects of material inventory management of trading enterprises. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8411 [In Ukrainian].
10. Bocharova, N. A. & Velychko, Ya. I. (2022). Improvement of logistics stock management and implementation of resource economy software. *Review of transport economics and management,* 8 (24), 141-155. DOI: https://doi.org/ 10.15802/rtem2022/277666. [In Ukrainian].
11. Kalaitan, T. V. & Herasymenko, T. O. (2020). ABC-analysis in food stocks management at enterprisers of restaurant industry. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 59, 132-138. DOI: https://doi.org/ 10.36477/2522-1205-2020-59-17. [In Ukrainian].
12. Shenderivska, L. P. & Varvarova, A. K. (2024). ABC-XYZ analysis in the enterprise inventory management system. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, 41, 126-136. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.01.2026
Прийнята до публікації 26.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

**УДК: 005.96:004(477)** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-108-118**

# АМБІДЕКСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІТ-КОМПАНІЙ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Кузнецова І. О.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

**Гнилоскуренко М. С.,** аспірант, кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: m.hnyloskurenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5912-4863

***Анотація.*** *Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи розвитку персоналу як ключового фактору забезпечення конкурентних переваг ІТ-компаній на сучасному ринку. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Для забезпечення наукової обґрунтованості результатів дослідження застосовано комплекс методів із конкретизацією їх практичного використання. Зокрема, метод аналізу було використано для декомпозиції системи розвитку персоналу ІТ-компаній на окремі функціональні елементи (навчання, менторство, управління знаннями). Метод синтезу дозволив інтегрувати ці елементи у цілісну структурно-логічну модель. Порівняльний аналіз застосовано для виявлення відмінностей між традиційним (лінійним) та амбідекстерним підходами за критеріями адаптивності, інноваційності та ефективності використання людського капіталу. Системно-структурний аналіз використано для встановлення взаємозв'язку між рівнем розвитку компетенцій персоналу та ключовими показниками ефективності ІТ-компаній (інноваційна активність, швидкість розробки, рівень плинності кадрів). Метод узагальнення дозволив сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження амбідекстерного підходу в системі HR-менеджменту. У статті розкрито сутність розвитку персоналу в контексті специфіки ІТ-сектору. Визначено ключові компоненти ефективної системи розвитку персоналу в ІТ-компанії: технічне навчання (hard skills), розвиток м'яких навичок (soft skills), менторство, управління знаннями та формування інноваційної культури. Доведено вплив безперервного професійного вдосконалення працівників на зниження плинності кадрів, підвищення швидкості розробки проєктів та якості кінцевого ІТ-продукту. Аргументовано необхідність впровадження індивідуального підходу до формування кар'єрних траєкторій ІТ-фахівців. Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних і методичних засад розвитку персоналу ІТ-компаній через обґрунтування амбідекстерного підходу як інтегрованої моделі, що, на відміну від наявних концепцій (Т-подібні навички – T-shaped skills, подвійні кар'єрні сходи – dual career ladder, розвиток на основі компетенцій – competency-based development), передбачає не лише поєднання вертикального та горизонтального розвитку, а їх синхронізовану реалізацію у межах єдиної системи управління людським капіталом. Запропонований підхід забезпечує формування ефекту компетентнісної синергії, що проявляється у здатності персоналу одночасно генерувати інновації та забезпечувати їх ефективну імплементацію у бізнес-процеси ІТ-компанії. Подальшого розвитку набула роль неформальної освіти та участі у професійній спільноті як драйверів зростання інноваційного потенціалу. Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці структурно-логічної моделі розвитку персоналу, адаптованої до специфіки діяльності ІТ-компаній та умов динамічного цифрового середовища. Запропонована модель може бути використана у практиці управління людськими ресурсами для формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників, підвищення ефективності командної взаємодії та оптимізації процесів управління знаннями. Її впровадження сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку унікальних інтегрованих компетенцій персоналу, що є складними для імітації конкурентами, а також підвищенню інноваційної активності та адаптивності організації.*
***Ключові слова:*** *розвиток персоналу, конкурентні переваги, ІТ-компанія, людський капітал, тверді навички (hard skills), м'які навички (soft skills), інноваційний розвиток, мотивація, цифрова економіка.*

# AMBIDEXTROUS APPROACH TO PERSONNEL DEVELOPMENT AS A BASIS FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF IT COMPANIES IN THE DIGITAL EKONOMY

**Inna Kuznetsova,** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.stream27@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3017-6165

**Mykhailo Hnyloskurenko,** Postgraduate Student, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: m.hnyloskurenko@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5912-4863

***Abstract.*** *The aim of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for forming a personnel development system as a key factor in ensuring the competitive advantages of IT companies in the modern market. The methodological basis of the study is a combination of general scientific and specialized methods. To ensure the scientific validity of the research results, a set of methods was applied with a specification of their practical use. In particular, the analysis method was used to decompose the personnel development system of IT companies into individual functional elements (training, mentoring, knowledge management). The synthesis method allowed integrating these elements into a holistic structural-logical model. Comparative analysis was applied to identify differences between traditional (linear) and ambidextrous approaches according to the criteria of adaptability, innovativeness, and efficiency in utilizing human capital. System-structural analysis was employed to establish the interrelationship between the level of personnel competency development and key performance indicators of IT companies (innovation activity, project development speed, employee turnover rate). The generalization method enabled the formulation of practical recommendations for implementing an ambidextrous approach in HR management systems. Results. The article reveals the essence of personnel development in the context of the specifics of the IT sector. The key components of an effective personnel development system in an IT company are identified: technical training (hard skills), soft skills development, mentoring, knowledge management, and fostering an innovative culture. The impact of continuous professional development on reducing employee turnover, increasing project development speed, and improving the quality of the final IT product is demonstrated. The necessity of implementing an individualized approach to forming career trajectories of IT specialists is argued. The scientific novelty of the study lies in deepening the theoretical and methodological foundations of IT company personnel development through the substantiation of an ambidextrous approach as an integrated model. Unlike existing concepts (T-shaped skills, dual career ladder, competency-based development), it involves not only the combination of vertical and horizontal development but their synchronized implementation within a unified human capital management system. The proposed approach ensures the formation of competence synergy, manifested in the ability of personnel to simultaneously generate innovations and ensure their effective implementation in IT company business processes. The role of informal education and participation in professional communities as drivers of innovative potential growth has also been further developed. The practical significance of the obtained results lies in the development of a structural-logical model of personnel development adapted to the specifics of IT company activities and the conditions of a dynamic digital environment. The proposed model can be applied in human resource management practice for shaping individual professional development trajectories, improving team interaction efficiency, and optimizing knowledge management processes. Its implementation contributes to the formation of sustainable competitive advantages through the development of unique integrated personnel competencies that are difficult for competitors to imitate, as well as increasing the organization's innovation activity and adaptability.*

***Keywords:*** *personnel development, competitive advantages, IT company, human capital, hard skills, soft skills, innovative development, motivation, digital economy.*

**JEL Classification: M120; M500; L860; O150**

**Постановка проблеми.** В умовах стрімкої диджиталізації глобальної економіки та загострення конкуренції на ринку високотехнологічних продуктів, ІТ-компанії стикаються з викликом пошуку стійких джерел конкурентних переваг. Традиційні фактори, такі як доступ до капіталу чи матеріальних ресурсів, поступаються місцем інтелектуальному капіталу та здатності компанії до інновацій. У сфері інформаційних технологій, де технології оновлюються щоквартально, а знання швидко застарівають, ключовим активом стають не стільки наявні продукти, скільки компетенції команди, яка їх створює. Саме тому розвиток персоналу перетворюється з функції HR-відділу на стратегічний імператив, що визначає здатність компанії адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та зберігати лідерські позиції. Проблема полягає у відсутності цілісних, науково обґрунтованих підходів до управління розвитком персоналу, які б враховували унікальну природу ІТ-бізнесу та забезпечували трансформацію індивідуальних знань працівників у сукупний конкурентний потенціал компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління персоналом та його розвитку широко представлена у працях сучасних українських науковців. Зокрема, питання трансформації систем управління персоналом досліджуються у роботах В. Брич [1]; теоретичні аспекти управління персоналом розкрито Л. Гордєєвою-Герасимовою [2]. Особливості розвитку трудового потенціалу та поколінські характеристики ринку праці проаналізовано М. Кривцовою та О. Сорокою [3]. Питання управління людським капіталом в умовах нестабільності розглядаються у працях С. Кудина, М. Федика, Д. Фурмана [4], а також Х. Махмудова та В. Чухліба [6]. Тенденції та інновації у сфері управління персоналом досліджено Л. Кустріч [5], інноваційні технології управління персоналом – В. Павловою, С. Горбанем, О. Біленко [9]. Стратегічні аспекти розвитку персоналу розкрито І. Партикою [10], а особливості управління в умовах воєнного стану – О. Пшик-Ковальською та О. Ковальським [11]. Питання інтелектуального лідерства та розвитку персоналу в економіці знань висвітлено у працях Г. Островської, Р. Шерстюка, Л. Малюти, В. Паляниці [7]. Механізми розвитку персоналу та самоменеджменту досліджували С. Остряніна,

О. Мокій, Д. Дробітько [8], а також Й. Ситник, С. Пригарний, З. Дмитришин [13]. Ефективні стратегії розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці запропоновано О. Рісним та С. Вайдою [12]. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо досліджено специфіку розвитку персоналу саме в ІТ-компаніях, де ключовим ресурсом є інтелектуальний капітал, а конкурентні переваги формуються через безперервне оновлення знань, розвиток цифрових компетентностей та створення внутрішнього середовища генерації інновацій. Саме на усунення зазначених прогалин спрямовано це дослідження.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених управлінню персоналом, поза увагою дослідників залишається питання формування цілісного, науково обґрунтованого підходу до розвитку персоналу, який би враховував унікальні характеристики ІТ-галузі: високу швидкість старіння знань, проєктний характер роботи, потребу в постійній генерації інновацій та критичну залежність бізнес-результатів від якості людського капіталу. Зокрема, потребує подальшого дослідження механізм трансформації індивідуальних компетенцій ІТ-фахівців у стійкі конкурентні переваги компанії, а також розробка практичних моделей розвитку персоналу, адаптованих до специфіки ІТ-сектору.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи розвитку персоналу як ключового фактору забезпечення конкурентних переваг ІТ-компаній на сучасному ринку.

**Основний матеріал.** Сучасний ринок праці в ІТ-сфері характеризується дефіцитом висококваліфікованих кадрів та високою мобільністю фахівців. У таких умовах ІТ-компанії не можуть дозволити собі пасивно очікувати на готові таланти ззовні, вони змушені активно їх вирощувати всередині. Розвиток персоналу в ІТ-компанії слід розглядати як безперервний, системний процес, спрямований на формування, накопичення та ефективне використання професійних знань, навичок і компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей бізнесу та індивідуальних кар'єрних очікувань.

Специфіка ІТ-галузі, що полягає у високій швидкості морального старіння знань та критичній залежності бізнес-результатів від якості людського капіталу, вимагає від компаній формування цілісної, системної моделі розвитку персоналу. Така модель не може зводитись до епізодичних тренінгів; вона має являти собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що супроводжують співробітника протягом усього життєвого циклу його роботи у компанії – від першого робочого дня до виходу на рівень топ-експертизи. На основі аналізу кращих практик провідних міжнародних та українських ІТ-компаній (EPAM, SoftServe, GlobalLogic) [1, с. 98] було систематизовано ключові компоненти цієї системи, які представлені на рис. 1.




Рис. 1. Ключові компоненти системи розвитку персоналу в ІТ-компаніях

*Джерело: складено авторами на основі [4, с. 195]*

Будь-яка система розвитку починається з моменту входження нового фахівця в організацію. В IT-сфері, де командна робота та розуміння технічного контексту є критично важливими, процес адаптації (онбордингу) набуває особливого значення [2, с. 164]. Метою цього компоненту є мінімізація стресу новачка та скорочення часу, необхідного для досягнення ним повної продуктивності. Інструментарій тут виходить за межі стандартного HR-привітання. Важливим елементом є індивідуальний план адаптації, який містить чек-лист технічних завдань та знайомство з код-базою. Регулярні 1-2-1 зустрічі з ментором дозволяють вчасно виявити труднощі та скоригувати процес [3]. Очікуваним результатом є не лише швидке включення у роботу, а й формування емоційної прив'язаності до компанії, що суттєво знижує ризик звільнення під час випробувального терміну.

Технічне навчання є фундаментом професійної компетенції IT-фахівця. В умовах, коли мови програмування та фреймворки оновлюються щороку, припинення технічного навчання означає негайну втрату конкурентоспроможності як працівника, так і компанії [4, с. 195]. Мета системи технічного навчання – забезпечити відповідність стеку технологій команди актуальним ринковим вимогам та бізнес-задачам. Сучасні IT-компанії реалізують це через поєднання внутрішніх та зовнішніх інструментів. До внутрішніх інструментів належать корпоративні тренінги та технічні бібліотеки, де акумулюються найкращі практики. До зовнішніх – надання доступу до онлайн-платформ (Coursera, Udemy, Pluralsight) та оплата професійної сертифікації (наприклад, AWS Certified Solutions Architect, Google Professional Data Engineer) [5, с. 21]. Результатом впровадження цього компоненту є підвищення якості програмного коду, здатність працювати зі складними технологічними стеками та зменшення технологічної залежності від окремих «зіркових» програмістів.

У розподілених командах та при роботі за методологією Agile/Scrum, де постійна комунікація є обов'язковою, недостатній рівень м'яких навичок нівелює навіть найвищу технічну експертизу [6]. Метою цього компоненту є підвищення загальної ефективності командної роботи. Інструментарій включає тренінги з комунікації, фасилітації та управління конфліктами. Для технічних фахівців, які переходять на управлінські позиції, обов'язковими є курси з менеджменту проєктів. Окремим важливим напрямом є вивчення англійської мови в IT-індустрії. Очікуваним результатом є не лише зменшення внутрішніх конфліктів, а й прозоріша комунікація із замовником, що призводить до кращого розуміння вимог та зростання довіри. IT-компанія – це живий організм, який щодня генерує величезну кількість знань [7, с. 94]. Без належної системи управління ці знання залишаються у головах окремих працівників і губляться при їх звільненні. Мета цього компоненту – перетворити індивідуальний досвід на колективний інтелект та створити середовище для інновацій. Ключовими інструментами є: внутрішні технічні доповіді, де працівники діляться успішними кейсами або новими технологіями; бази знань, де документуються архітектурні рішення та процедури; хакатони, що дозволяють відволіктися від поточних задач і створити прототип нового продукту.

Стратегічно найважливішим компонентом є індивідуальне планування кар'єри [8, с. 115]. Висококваліфіковані IT-фахівці надзвичайно мотивовані до зростання, і якщо компанія не пропонує їм зрозумілих перспектив, вони знайдуть їх у конкурентів. Мета цього компоненту – узгодити довгострокові цілі бізнесу з особистими амбіціями працівника. Основним інструментом є індивідуальний план розвитку – документ, який складається разом з керівником і визначає, яких компетенцій потрібно набути працівнику для переходу на наступний кар'єрний рівень. Використання кар'єрних матриць (грейдова система) робить процес зростання прозорим і зрозумілим. Важливим елементом є також ротація – можливість змінити проєкт або технологію всередині компанії, не звільняючись. Це дозволяє утримувати фахівців, які прагнуть новизни. Очікуваним результатом є висока мотивація, лояльність ключових співробітників та, як наслідок, суттєве зниження плинності кадрів, що є критичним для стабільності IT-бізнесу.

Ефективна система розвитку персоналу в IT-компанії має включати декілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, це система адаптації та наставництва (менторства), яка дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників у робочі процеси та корпоративну культуру. По-друге, це внутрішні навчальні центри або корпоративні університети, які забезпечують безперервне технічне навчання та сертифікацію. По-третє, це створення платформ для обміну знаннями (технічні доповіді, мітапи, внутрішні конференції), що формують середовище для генерації інновацій [9, с. 281].

Представлена на рис. 1 система розвитку персоналу є необхідною, але недостатньою умовою для формування унікальних конкурентних переваг, якщо вона реалізується у межах

застарілої парадигми мислення. Критичне значення має не лише набір інструментів, а й філософія їх застосування – підхід до того, якого саме фахівця компанія прагне виростити.

У теорії та практиці управління ІТ-персоналом можна виділити два принципово різних підходи до побудови кар'єрних траєкторій та розвитку компетенцій: традиційний (лінійний) та амбідекстерний (запропонований). Традиційний (лінійний) підхід базується на принципі «або-або». Він передбачає, що фахівець обирає один магістральний вектор розвитку:

- Вектор 1. Поглиблення технічної експертизи (вертикальний розвиток). Це шлях «чистого» інженера, який зосереджується виключно на вдосконаленні професійних навичок у вузькій технологічній ніші.
- Вектор 2. Розвиток управлінських компетенцій (горизонтальний розвиток). Це перехід з технічної ролі у менеджмент, де основний фокус зміщується на управління командами, проєктами та комунікацію.

У межах цього підходу ці вектори часто розглядаються як альтернативні, що розходяться. Кар'єрна траєкторія мислиться лінійно: або ти стаєш найкращим технічним спеціалістом, або йдеш у керівники. Натомість запропонований амбідекстерний підхід базується на принципі «і-і». Він передбачає обов'язкове та одночасне поєднання обох векторів розвитку протягом усієї кар'єри фахівця, тобто поглиблення технічної експертизи та розширення управлінських компетенцій.

Іншими словами, інженер має не просто писати код, а розуміти, для чого він це робить, як його частина впливає на ціле, і як донести це до замовника. Така двоїстість (амбідекстерність) і є ключовою характеристикою сучасного конкурентоспроможного ІТ-фахівця.

Нами систематизовано характеристики традиційного та амбідекстерного підходів до формування професійного профілю фахівця, які є домінуючими та базуються на різних векторах розвитку (рис. 2).




Рис. 2. Порівняльний аналіз традиційного та амбідекстерного підходів до розвитку ІТ-персоналу

*Джерело: розроблено авторами*

Наслідком застосування традиційного підходу, який базується на принципі «або-або» є формування так званих «І-подібних» фахівців. Вертикальна лінія в цій моделі символізує глибокі знання у вузькій предметній області. Такий спеціаліст є незамінним експертом у

своїй ніші, проте часто виявляється дезорієнтованим за її межами та має суттєві труднощі у міждисциплінарній комунікації [10, с. 192].

На противагу традиційній моделі, амбідекстерний підхід, який базується на принципі «і-і» (паралельний розвиток технічних та управлінських компетенцій), дозволяє формувати «Т-подібних фахівців», де вертикальна риска символізує глибоку експертизу в основній сфері (наприклад, Java-розробка), а горизонтальна – здатність розуміти бізнес-контекст, потреби клієнта та ефективно працювати в команді. Для фахівців найвищого рівня, що володіють глибокою експертизою одночасно у кількох доменах, застосовується термін «М-подібний» фахівець [11, с. 89]. Саме такі профілі є найбільш затребуваними у сучасних продуктових компаніях та стартапах.

Здатність до адаптації в умовах динамічного ІТ-ринку стає критичним чинником конкурентоспроможності. «І-подібний» фахівець демонструє низьку мобільність. У разі втрати актуальності його вузької технології (як це відбулося з Adobe Flash) професійна цінність працівника стрімко падає, а перекваліфікація потребує значного часу [12, с. 97]. Натомість «Т-подібний» фахівець виявляє високу адаптивність. Завдяки широкому кругозору та розвиненим навичкам навчання, він здатен швидко оцінити новий технологічний ландшафт і, спираючись на фундаментальну базу, освоїти новий стек у стислі терміни, що підвищує загальну стійкість компанії до ринкових змін.

Ефективність згаданих підходів безпосередньо залежить від середовища реалізації проєкту. Традиційний підхід залишається релевантним для стабільних аутсорсингових проєктів із чітко визначеним технічним завданням, де «І-подібний» фахівець оптимально виконує вузьку функцію. Проте в умовах VUCA-світу, де переважають проєкти з високою невизначеністю та R&D-центри, цінність амбідекстерності стає критичною. У такому контексті фахівець виступає не просто виконавцем, а повноцінним учасником процесу створення цінності, здатним включатися в обговорення бізнес-гіпотез та пропонувати інноваційні рішення (рис. 3).

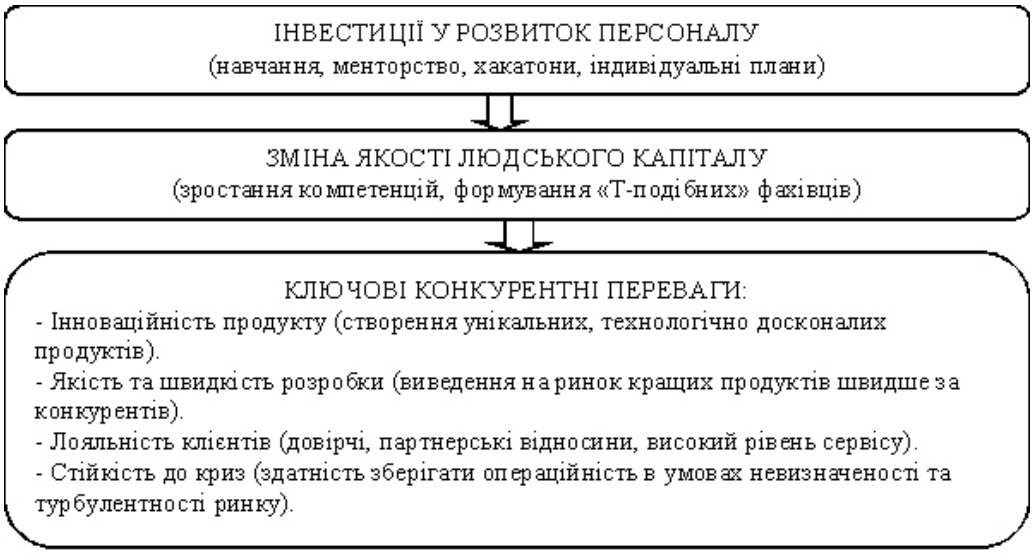



Рис. 3. Вплив розвитку персоналу на ключові конкурентні переваги ІТ-компанії

*Джерело: розроблено авторами*

Системний розвиток персоналу на засадах амбідекстерності слід розглядати як стратегічну інвестицію, що генерує мультиплікативний ефект. По-перше, це драйвер інноваційності: інвестування у навчання перспективним технологіям та підтримка культури експериментів (хакатони, лабораторії) створюють фундамент для технологічного прориву. По-друге, це забезпечує технічну досконалість – постійне оновлення знань щодо фреймворків та методів тестування веде до написання «чистішого» коду та зменшення технічного боргу. По-третє, це потужний інструмент формування HR-бренду: у компаніях із розвиненою системою менторства відсоток прийняття оферів (Job Offer Acceptance Rate) сягає 90–95%, тоді як середньоринковий показник становить 60–70% [1, с. 115].

Зрештою, амбідекстерний розвиток зміцнює організаційну стійкість та якість взаємодії з клієнтами. Формування «Т-подібних» навичок усуває ризик «критичних знань в одній

голові», забезпечуючи взаємозамінність у команді та безперервність процесів. Команда, яка розуміє бізнес-потреби замовника краще за нього самого, стає стратегічним партнером, що безпосередньо впливає на індекс утримання клієнтів. Таким чином, перехід від лінійної до амбідекстерної моделі є фундаментальною трансформацією корпоративної культури, що забезпечує тривалу конкурентну перевагу на ІТ-ринку.

У 2025 році ІТ-індустрія стикається з безпрецедентними викликами: стрімке впровадження штучного інтелекту у всі етапи розробки програмного забезпечення, скорочення життєвого циклу технологій, дефіцит висококваліфікованих кадрів та зростання вимог до адаптивності бізнесу. За даними McKinsey, 88% організацій використовують AI принаймні в одній бізнес-функції, а такі гіганти як Microsoft та Google вже генерують 30% та 25% коду відповідно за допомогою AI-інструментів [14, с. 1130]. У цих умовах традиційні лінійні моделі розвитку персоналу, що продукують вузькоспеціалізованих «І-подібних» фахівців, виявляються неефективними. Натомість зростає потреба в амбідекстерному підході, який забезпечує одночасне поглиблення технічної експертизи (вертикальний розвиток) та розширення міждисциплінарних компетенцій (горизонтальний розвиток), формуючи «Т-подібних» фахівців, здатних до інновацій та швидкої адаптації. Проблема полягає у відсутності систематизованого розуміння того, як саме амбідекстерний підхід трансформується під впливом новітніх технологій, які емпіричні докази його ефективності існують нині, та які практичні механізми впровадження є найбільш дієвими для ІТ-компаній різного масштабу.

Фундаментальні основи концепції «Т-подібних фахівців» було закладено ще на початку 2000-х років (Hansen & von Oetinger, 2001), однак у 2025 році ця концепція зазнала суттєвого переосмислення. Ключове дослідження Ю. Чжан, З. Чжен та Б. ГУ (Y. Zhang, Z. Zheng, B. Gu) (2025) ввело операціоналізовані метрики структури знань ІТ-фахівців – знаннєву всеосяжність та знаннєву диференціацію – та емпірично довело їх вплив на кар'єрні траєкторії [16, с. 241]. С Кандот і С. Шехар (S. Kandoth, S. Shekhar) (2025) на вибірці 510 співробітників індійських ІТ-компаній виявили опосередковуючу роль внутрішньої мотивації у зв'язку між амбідекстерною організаційною культурою та інноваційною поведінкою [17, с. 46].

К. Кусанке та Т. Вінклер (K. Kusanke, T. Winkler) розкрили парадоксальний негативний модеруючий ефект індивідуальної амбідекстерності на зв'язок між розширенням повноважень та задоволеністю роботою [16, с. 241]. Практичні аспекти трансформації «Т-подібних» ролей в епоху AI детально проаналізовано у дослідженні EPAM [14, с. 1130], а проблеми управління знаннями як інфраструктури амбідекстерності – у працях Д. Вірабхадрачар та Р. Лал (D. Veerabhadrachar, R. Lal) [17, с. 58]. Водночас питання інтеграції цих напрацювань у цілісну систему розвитку персоналу ІТ-компаній потребує подальшого узагальнення.

У 2025 році класична концепція «Т-подібних фахівців» (T-shaped specialists) зазнала суттєвого переосмислення. Як зазначають аналітики EPAM, «стара Т-модель була глибокою та вузькою, нова Т-модель є широкою та інтелектуальною» [16, с. 249]. Якщо раніше «Т-подібний» розробник означав фахівця з однією спеціалізацією та базовими знаннями у суміжній галузі, то нині горизонтальна складова суттєво розширилася під впливом автоматизації та AI-інструментів. Ключовим теоретичним внеском 2025 року стала праця Ю. Чжан, З. Чжен та Б. ГУ, які ввели дві нові метрики для характеристики структури знань ІТ-фахівців [14, с. 1132]: знаннєва всеосяжність – широта структури знань працівника, та знаннєва диференціація – ступінь відмінності знань індивіда від знань його колег. Аналізуючи кар'єрні дані, дослідники виявили нелінійний ефект: найбільш вигідною стратегією є набуття знань на помірних рівнях обох показників. Водночас знаннєва всеосяжність позитивно впливає на заробітну плату, а знаннєва диференціація підвищує стабільність зайнятості. Особливо важливим є виявлений ефект зменшення гендерної нерівності: жінки отримують на 14,74% більший приріст зарплати від збільшення всеосяжності знань, порівнюючи з чоловіками.

Масштабне дослідження С. Кандот і С. Шехар [15, с. 249], проведене на вибірці 510 співробітників індійських ІТ-компаній із застосуванням методу структурних рівнянь (PLS-SEM), виявило значущий позитивний зв'язок між сприйнятою амбідекстерною організаційною культурою та інноваційною поведінкою працівників. Внутрішня мотивація відіграє ключову посередницьку роль у цьому зв'язку. Автори наголошують, що «амбідекстерна культура сама по собі не гарантує інновацій – вона має бути підкріплена механізмами підтримки внутрішньої мотивації працівників» [15, с. 250]. Водночас дослідження К. Кусанке та Т. Вінклер [16, с. 250] розкрило важливий парадокс: хоча лідерство, що розширює повноваження, позитивно впливає на задоволеність роботою, індивідуальна

амбідекстерність виявила негативний модеруючий ефект. Для високоамбідекстерних працівників зв'язок між розширенням повноважень та задоволеністю роботою слабший, ніж для працівників з низьким рівнем амбідекстерності. Це свідчить про необхідність диференційованих підходів до лідерства в амбідекстерних ІТ-організаціях.

У 2024 році AI згенерував 256 мільярдів рядків коду – еквівалент майже десяти років людської інженерної роботи [14, с. 1135]. Це кардинально змінює вимоги до розробників. Аналітики EPAM виокремлюють три ключові фактори, що прискорюють перехід до «Т-подібних» команд: 1) нова хвиля автоматизації, що вимагає від розробників розуміння не лише як кодувати, але й як налаштовувати, валідувати та спрямовувати AI-інструменти; 2) бізнес-обґрунтування AI-інвестицій – AI-доповнені крос-функціональні команди є більш гнучкими та швидкими (впровадження AI прискорило цикли розробки на 30% у кейсах EPAM); 3) конвергенція ролей – межі між фронтендом, бекендом, QA та дизайном розмиваються.

Аналітичний огляд платформи Deel пропонує важливе розрізнення двох моделей впровадження «Т-подібних» ролей: модель «виживання» (характерна для стартапів з обмеженими ресурсами) та модель «стратегічного дизайну» (властива зрілим компаніям, що свідомо формують організаційну архітектуру). У моделі виживання «Т-подібні» ролі виникають спонтанно через необхідність, що створює ризики вигорання та розмиття відповідальності. За даними Revenue Operations Alliance, 19% професіоналів витрачають понад 70% свого часу на координацію, що є нестійкою без належної інфраструктури [16, с. 251]. У моделі стратегічного дизайну «Т-подібні» ролі проєктуються свідомо, з чіткими межами відповідальності та механізмами координації. Дослідження виявляють ключові навички, що визначають успіх «Т-подібних» фахівців: здатність до системного мислення, гнучкість мислення, відкритість до виконання завдань за межами формальної посадової інструкції, глибока експертиза (що робить фахівця «тим, до кого звертаються») та широта кругозору (що захищає від «тунельного бачення»).

Робота Д. Вірабхадрачар та Р. Лал [17, с. 53] аналізує глобальні практики управління знаннями в ІТ-індустрії. Автори виявляють ключовий розрив у готовності організацій до технологічних змін: досвідчені професіонали мають безцінну експертизу, але часто не встигають адаптуватися до нових технологій; молоді випускники володіють актуальними технічними навичками, але їм бракує практичних організаційних знань. Для подолання цього дисбалансу пропонуються спеціалізовані стратегії управління знаннями, що підтримують підвищення кваліфікації та перекваліфікацію. Огляд Freshworks систематизує найкращі практики управління знаннями для ІТ-команд у 2025 році: створення культури навчання, використання AI та автоматизації для організації інформації, регулярний аудит знань, стимулювання обміну знаннями через винагороди та кар'єрні можливості. Управління знаннями відіграє центральну роль у ITIL-процесах (управління інцидентами, проблемами, змінами), що дозволяє організаціям «створювати послідовне надання послуг, постійно вдосконалюючись на основі задокументованих уроків» [15, с. 241].

Дослідження Ю. Чжан, З. Чжен та Б. ГУ [14, с. 1133] кількісно підтверджує економічну вигоду амбідекстерного розвитку: знаннєва всеосяжність позитивно впливає на заробітну плату, знаннєва диференціація підвищує стабільність зайнятості, а найкращі результати досягаються при помірних рівнях обох показників. Важливим є виявлений ефект зменшення гендерної нерівності.

Проведений критичний огляд наукових джерел дозволяє зробити узагальнення щодо стану та перспектив амбідекстерного підходу до розвитку персоналу ІТ-компаній. По-перше, відбувається суттєва еволюція концепції «Т-подібних фахівців» під впливом масового впровадження штучного інтелекту. Горизонтальна складова «Т» розширюється за рахунок компетенцій у сфері контекстного інжинірингу, управління даними, хмарної інфраструктури та дизайн-мислення. З'являються кількісні метрики для оцінювання структури знань, що дозволяє емпірично оцінювати ефективність різних стратегій розвитку. По-друге, емпіричні дослідження 2025 року підтверджують значущий позитивний зв'язок між амбідекстерною організаційною культурою та інноваційною поведінкою працівників, опосередкований внутрішньою мотивацією. Водночас виявлено парадоксальний негативний модеруючий ефект індивідуальної амбідекстерності на зв'язок між розширенням повноважень та задоволеністю роботою, що вказує на необхідність диференційованих управлінських підходів. По-третє, зрілі компанії переходять від спонтанного виникнення «Т-подібних» ролей (модель виживання) до свідомого організаційного проєктування (модель стратегічного дизайну), що передбачає чіткі межі відповідальності, механізми координації та підтримку

з боку систем управління знаннями. По-четверте, управління знаннями є критичною інфраструктурою амбідекстерного розвитку, забезпечуючи передачу неявних знань, а також інтеграцію з операційними процесами.

На підставі проведеного огляду наукових джерел можно надати практичні рекомендації для ІТ-компаній. Важливим єакцентувати увагу на: впровадження систем управління знаннями, що підтримують як вертикальний, так і горизонтальний розвиток працівників; створення корпоративної культури, що заохочує внутрішню мотивацію до інновацій; диференціацію лідерських підходів залежно від рівня амбідекстерності працівників; забезпечення структурної підтримки для «Т-подібних» ролей з метою уникнення вигорання; розробку кар'єрних матриць, що враховують обидва вектори розвитку; впровадження метрик для оцінювання «Т-подібності» та її впливу на бізнес-результати.

**Висновки.** 1. Встановлено, що в умовах дефіциту кадрів та стрімкого старіння технологій в ІТ-сфері розвиток персоналу стає стратегічним процесом. Ефективна система розвитку має супроводжувати фахівця протягом усього життєвого циклу: від адаптації (онбордингу) та технічного навчання до управління знаннями та індивідуального планування кар'єри.

2. Доведено, що традиційний підхід до розвитку персоналу («або технік, або менеджер»), який формує «І-подібних» фахівців, втрачає ефективність у VUCA-світі. Обґрунтовано переваги амбідекстерного підходу (базується на принципі «і-і»), що передбачає паралельне поглиблення технічної експертизи та розширення управлінських компетенцій. Такий підхід забезпечує формування «Т-подібних» фахівців, які є більш стійкими до ринкових змін та здатними до міждисциплінарної комунікації.

3. На підставі проведеного аналіуз сучасних тенденцій доведено якісну еволюцію «Т-моделі». Під впливом масового впровадження AI (який вже генерує до 25-30% коду в провідних компаніях) горизонтальна складова «Т-фахівця» розширюється за рахунок навичок контекстного інжинірингу, валідації AI-результатів та системного мислення. Роль розробника трансформується від «виконавця коду» до «архітектора рішень», що вимагає вищого рівня амбідекстерності.

4. Доведено практичну цінність амбідекстерного підходу, яка полягає в тому, що він дозволяє компанії трансформувати індивідуальні знання працівників у стійкий, важкокопійований конкурентний актив. Це досягається через впровадження цілісної системи розвитку, яка включає технічне навчання, розвиток практичних навичок, менторства та індивідуального планування кар'єри. Реалізація амбідекстерного підходу безпосередньо впливає на бізнес-показники: підвищує інноваційну активність, якість продуктів, лояльність клієнтів та забезпечує організаційну стійкість завдяки взаємозамінності ключових фахівців.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісних методів оцінювання впливу окремих елементів амбідекстерного розвитку на KPI ІТ-бізнесу, вивченні специфіки застосування цього підходу у віддалених та розподілених командах, дослідженні довгострокових кар'єрних траєкторій «Т-подібних» фахівців, а також аналізі впливу AI-інструментів на структуру знань ІТ-працівників.

## Список літератури

1. Брич В., Гугул О., Карпій О. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

2. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений.* 2023. № 12 (124). С. 163-167. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30

3. Кривцова М. С., Сорока О. В. Покоління z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 27. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2021-27-2

4. Кудин С. І., Федик М. В., Фурман Д. Г. Управління людським капіталом в умовах пандемічної нестабільності. *Наукові перспективи.* 2022. № 4 (22). С. 194-207. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207

5. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 12. С. 20-25. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20

6. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. DOI: https:// doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83

7. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях.

*Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 2 (72). С. 93-102. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72

8. Остряніна С. В., Мокій О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. С. 112-120. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39

9. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи.* 2023. № 4 (34). С. 279-290. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290

10. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2020. № 3. С. 190-195. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30

11. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. № 2 (8). С. 88–92. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088

12. Рісний О., Вайда С. Ефективні стратегії розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці: сучасні виклики та рішення. *Development Service Industry Management.* 2026. № 1. С. 96-101. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(13)

13. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78

14. Zhang Y., Zheng Z., Gu B. Omnificence or Differentiation? An Empirical Study of Knowledge Structure and Career Development of IT Workers. *Information Systems Research.* 2025. Vol. 36, No. 2. P. 1129-1146. DOI: https://doi.org/10.1287/isre.2022.0634

15. Kandoth S., Shekhar S. K. Employees' intrinsic motivation in mediating the relationship between perceived ambidextrous organizational culture and innovative behaviour in the Indian IT sector. *The Learning Organization*. 2025. Vol. 32, No. 2. P. 237-258. DOI: https://doi.org/10.1108/TLO-03-2024-0089

16. Kusanke K., Winkler T. J. Empowering Leadership, Job Satisfaction, and the Moderating Effect of Individual Ambidexterity of Information Technology Workers. *In: Transforming the Digitally Sustainable Enterprise.* 2025. P. 237-252. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-80125-9_14

17. Vēerabhadrachar D., Lal R. Global Knowledge Management Practices in Information Technology: A Multivocal Literature Review. Proceedings of the First New Zealand IT Project Management Research Symposium. 2025. P. 45-62. URL: https://openrepository.aut.ac.nz/server/api/core/bitstreams/a67427ad-455f-4e1b-b081-d7d9ef04323e/content (дата звернення: 17.01.2026).

## References

1. Brych, V. ta in. (2020). Transformation of the personnel management system of enterprises. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU». [In Ukrainian].

2. Hordieieva-Herasymova, L. (2023). Personnel management of the enterprise: theoretical aspect. *Molodyi vchenyi,* 12 (124), 163-167. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30 [In Ukrainian].

3. Kryvtsova, M. S., & Soroka, O. V. (2021). Generation Z as a potential labor market segment. *Ekonomika ta suspilstvo*, 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2 [In Ukrainian].

4. Kudyn, S. I., Fedyk, M. V., & Furman, D. H. (2022). Human capital management in the conditions of pandemic instability. *Naukovi perspektyvy,* 4 (22), 194-207. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-194-207 [In Ukrainian].

5. Kustrich, L. O. (2023). HR-management: trends and innovations. I*nvestytsii: praktyka ta dosvid,* 12, 20-25. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20 [In Ukrainian].

6. Makhmudov, Kh. Z., & Chukhlib, V. Ye. (2023). Assessment of the personnel management system in the enterprise under the unstable economic situation in the country. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83 [In Ukrainian].

7. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Maliuta, L. Ya., & Palianytsia, V. A. (2023). Imperatives of Enterprise Intellectual Leadership in a Knowledge-Based Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2 (72), 93-102. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72 [In Ukrainian].

8. Ostrianina, S. V., Mokii, O. O., & Drobitko, D. O. (2021). Enterprise personnel development management in the context of implementation of the conceptual model of self-management.

*Ekonomika ta suspilstvo*, 29, 112-120. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39 [In Ukrainian].

9. Pavlova, V., Horban, S., & Bilenko, O. (2023). Innovative technologies of personnel management in the context of global instability. *Naukovi perspektyvy*, 4 (34), 279-290. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290 [In Ukrainian].

10. Partyka, I. V. (2020). Strategically oriented organization personnel development management. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, 3, 190-195. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30 [In Ukrainian].

11. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskyi, O. I. (2022). Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2 (8), 88–92. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088 [In Ukrainian].

12. Risnyi, O., & Vaida, S. (2026). Effective personnel development strategies in conditions of labor market transformation: contemporary challenges and solutions. *Development Service Industry Management*, 1, 96-101. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(13) [In Ukrainian].

13. Sytnyk, Y., Pryharnyi, S., & Dmytryshyn, Z. (2023). Personnel development methods in transformation conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78 [In Ukrainian].

14. Zhang Y., Zheng Z., Gu B. (2025). Omnificence or Differentiation? An Empirical Study of Knowledge Structure and Career Development of IT Workers. *Information Systems Research*, 36, 2, 1129-1146. DOI: https://doi.org/10.1287/ isre.2022.0634

15. Kandoth S., Shekhar S. K. (2025). Employees intrinsic motivation in mediating the relationship between perceived ambidextrous organizational culture and innovative behaviour in the Indian IT sector. *The Learning Organization,* 32, 2, 237-258. DOI: https://doi.org/10.1108/ TLO-03-2024-0089

16. Kusanke K., Winkler T. J. (2025). Empowering Leadership, Job Satisfaction, and the Moderating Effect of Individual Ambidexterity of Information Technology Workers. *In: Transforming the Digitally Sustainable Enterprise.* Pp. 237-252. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-80125-9_14

17. Veerabhadrachar D., Lal R. (2025). Global Knowledge Management Practices in Information Technology: A Multivocal Literature Review. Proceedings of the First New Zealand IT Project Management Research Symposium. Pp. 45-62. Retrieved from https://openrepository. aut.ac.nz/ server/api/core/bitstreams/a67427ad-455f-4e1b-b081-d7d9ef04323e/content (accessed January 17, 2026).

Стаття надійшла до редакції 21.01.2026
Прийнята до публікації 24.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

# ~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

**УДК: 658.8:339.13** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-119-126**

## ІННОВАЦІЇ У МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Стрій Л. О.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: striyla@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4683-1806

**Кочевой М. М.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: maxk2000@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1601-818X

**Барановська М. В.,** здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», факультет міжнародної економіки, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: marinabaranovska111@gmail.com

***Анотація.*** *Метою дослідження є систематизація сучасних підходів до інноваційного маркетингу промислових підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності взаємодії з бізнес-клієнтами. Об'єктом дослідження є процеси впровадження інноваційних маркетингових інструментів на промислових підприємствах України в умовах цифрової трансформації економіки. Однією з основних проблем вітчизняних промислових компаній є низька ефективність традиційних маркетингових підходів для стимулювання бізнес-клієнтів та дефіцит використання сучасних цифрових технологій для просування промислової продукції. Методичну основу становлять методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, структурно-функціонального моделювання маркетингових процесів, а також аналіз кейсів упровадження цифрових маркетингових стратегій. Інформаційну основу дослідження складають статистичні дані промислових підприємств, аналітичні звіти консалтингових компаній та журнальні статті українських та зарубіжних дослідників. На основі емпіричних узагальнень у статті окреслено основні напрямки інноваційного розвитку маркетингу промислових підприємств, включаючи персоналізацію комунікацій на основі великих даних, автоматизацію маркетингових процесів, впровадження контент-маркетингу та розвиток цифрових каналів збуту. Це здійснюється шляхом інтеграції CRM-систем, аналітичних платформ та інструментів автоматизації маркетингу в єдину екосистему управління взаємовідносинами з клієнтами. У науковій статті доведено особливу роль інноваційного маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності промислових компаній, яка визначається здатністю формувати довгострокові партнерські відносини з бізнес-клієнтами та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо впровадження інноваційних маркетингових інструментів можуть бути застосовані менеджерами промислових підприємств для модернізації маркетингової діяльності та підвищення ефективності взаємодії з цільовими сегментами ринку.*

***Ключові слова:*** *інноваційний маркетинг, промислові підприємства, цифровий маркетинг, автоматизація маркетингу, персоналізація, контент-маркетинг, цифрова трансформація.*

## INNOVATIONS IN MARKETING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Lyubov Stryi,** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: striyla@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4683-1806

**Maksym Kochevoy,** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: maxk2000@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1601-818x

**Maryna Baranovskaya,** student first (bachelor's) degree holder in specialty 075 "Marketing", faculty of International Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: marinabaranovska111@gmail.com

***Abstract.*** *Purpose of the study is to systematize modern approaches to innovative marketing of industrial enterprises and develop practical recommendations for the implementation of digital marketing tools to increase the efficiency of interaction with business clients. The object of the study is the processes of implementing innovative marketing tools at industrial enterprises of Ukraine*

*in the context of digital transformation of the economy. One of the main problems of domestic industrial companies is the low efficiency of traditional marketing approaches to stimulate business clients and the lack of use of modern digital technologies to promote industrial products. The methodological basis is the methods of system analysis, comparison, generalization, structural and functional modeling of marketing processes, as well as the analysis of cases of implementing digital marketing strategies. The information basis of the study is statistical data of industrial enterprises, analytical reports of consulting companies and journal articles of Ukrainian and foreign researchers. Results. Based on empirical generalizations, the article outlines the main directions of innovative development of marketing in industrial enterprises, including personalization of communications based on big data, automation of marketing processes, implementation of content marketing and development of digital sales channels. This is done by integrating CRM systems, analytical platforms and marketing automation tools into a single ecosystem of customer relationship management. The scientific article proves the special role of innovative marketing in increasing the competitiveness of industrial companies, which is determined by the ability to form long-term partnerships with business clients and quickly adapt to changes in the market environment. Scientific novelty. Comprehensive five-stage model for implementing innovative marketing in industrial enterprises has been developed. Unlike existing models, this approach is specifically adapted to the Ukrainian industrial sector, accounting for socio-economic barriers such as organizational conservatism and the necessity of managing cultural change during digital transformation. The practical significance lies in the fact that the proposed recommendations for the implementation of innovative marketing tools can be applied by managers of industrial enterprises to modernize marketing activities and increase the efficiency of interaction with target market segments.*

***Keywords:*** *innovative marketing, industrial enterprises, digital marketing, marketing automation, personalization, content marketing, digital transformation.*

**JEL Classification: M310; M370; O330**

**Постановка проблеми.** Сучасні промислові підприємства працюють в умовах швидких технологічних та глобалізаційних змін на ринках та зростання вимог бізнес-клієнтів до якості продукції та обслуговування. Традиційні маркетингові підходи, засновані переважно на прямих продажах та участі у виставках та ярмарках, втрачають свою ефективність у цифровому світі. Промислові покупці частіше шукають постачальників та приймають рішення про покупку онлайн, використовуючи цифрові канали для отримання інформації про продукт та його технічні характеристики. Українські виробничі компанії стикаються з необхідністю маркетингової трансформації, щоб залишатися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів стало критичним фактором успіху, оскільки дозволяє збільшити кількість клієнтів та підвищити точність сегментації ринку маркетингу та персоналізованих пропозицій для різних груп споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи інноваційного маркетингу закладені у працях класиків маркетингової науки. Ф. Котлер та К. Келлер у фундаментальній праці з маркетинг-менеджменту наголошують на важливості адаптації маркетингових стратегій до змін технологічного середовища та поведінки споживачів [1]. Ж.-Ж. Ламбен у своїй праці про стратегічний маркетинг розглядає європейські особливості розвитку маркетингових інновацій та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств [2]. О. В. Зозульов здійснив комплексне дослідження інновацій у маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств, запропонував класифікацію маркетингових інновацій та механізми їх впровадження [3]. Аналітики McKinsey у звіті про промисловий маркетинг зазначають, що цифрова трансформація фундаментально змінює підходи до взаємодії з промисловими клієнтами, підвищуючи роль даних та аналітики у прийнятті маркетингових рішень [4]. Т. О. Примак досліджувала сучасні тенденції розвитку інноваційного маркетингу на промислових підприємствах України та визначила основні бар'єри й можливості для впровадження цифрових маркетингових інструментів у вітчизняному виробничому секторі [5].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на відносно великий обсяг наукових досліджень у сфері інноваційного маркетингу, залишаються певні не вивчені питання адаптації інструментів цифрового маркетингу до промислових підприємств України, зокрема, механізми інтеграції різних маркетингових технологій в єдину систему управління взаємовідносинами з клієнтами, особливості персоналізації маркетингових комунікацій на промислових ринках та практичність застосування контент-маркетингу для бізнес-аудиторії. Також залишаються деякі практичні аспекти використання великих даних та штучного інтелекту в маркетингу вітчизняних промислових підприємств, які ще не були ґрунтовно проаналізовані, та бракує комплексної цифрової моделі трансформації промислового маркетингу з вищезазначеними елементами, що відповідає українським реаліям.

**Мета дослідження.** Мета статті – систематизувати сучасні підходи до інноваційного маркетингу промислових підприємств та розробити практичні рекомендації щодо впровадження інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності взаємодії з бізнес-клієнтами. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: проаналізувати ключові напрямки інноваційного розвитку маркетингу в промисловому секторі; визначити переваги та виклики цифровізації маркетингових процесів; розробити модель впровадження інноваційних маркетингових інструментів на промислових підприємствах.

**Основний матеріал.** Інноваційний маркетинг для промислових підприємств включає безліч цифрових методів і засобів, які змінюють звичні способи спілкування з покупцями. Розгляд сучасних прикладів допомагає визначити декілька основних шляхів розвитку інновацій.

Перший шлях – це зробити маркетингове спілкування більш особистим, аналізуючи великі обсяги даних. Промислові підприємства збирають багато інформації про своїх клієнтів: історію їх відносин, особливості замовлень і моделі поведінки. Застосування інструментів

бізнес-аналітики та машинного навчання допомагає створювати точні профілі клієнтів, передбачати їх потреби та формувати індивідуальні рішення. Це особливо важливо для компаній з різноманітним асортиментом продукції, де кожен клієнт має свої унікальні технічні вимоги та особливості замовлень [6].

Ще один важливий момент – автоматизація маркетингу. Спеціальні платформи допомагають налаштувати автоматичні ланцюжки спілкування з клієнтами, від знайомства до повторних покупок. Це може бути автоматична розсилка листів, підтримка зв'язку через різні канали, оцінка потенційних клієнтів та передача цієї інформації у відділ продажів. Автоматизація дуже корисна, коли рішення про покупку приймається довго, як часто буває на промислових ринках. Вона допомагає постійно бути на зв'язку з клієнтом [7, с. 89–112].

Третій напрям – це контент-маркетинг для бізнесу. Тут, на відміну від роботи зі звичайними покупцями, де важливі емоції, головне – показати свій досвід, знання технічних деталей і вміння добре робити свою справу. Це можуть бути статті з технічними подробицями, історії про успішні проєкти, вебінари, white papers та інші матеріали, які показують, що ви добре знаєте свою справу і можете допомогти клієнтам вирішити їхні складні завдання [8, с. 20–32; 9, с. 269–293].

Четвертий напрям – переведення продажів в онлайн та розвиток електронної комерції для бізнесу. Онлайн-платформи для замовлення промислової продукції, електронний документообіг та можливість налаштування складних продуктів онлайн роблять закупівлі простішими для клієнтів та зменшують витрати для постачальників [9].

Для успішного запуску сучасних маркетингових інструментів потрібна добре налагоджена система з різних технологій. Головне місце в ній займає CRM, де зберігаються всі дані про клієнтів та їх звернення. До неї підключаються програми для автоматизації маркетингу, сервіси для аналізу відвідувань сайту, інструменти для email-розсилок, платформи для роботи з контентом і системи управління продажами.

У таблиці 1 показано із чого складається технологічна система сучасного маркетингу на промислових підприємствах і як це все працює.

Таблиця 1

Компоненти технологічної екосистеми інноваційного маркетингу

| *Компонент* | *Функціональне призначення* | *Приклади інструментів* |
|---|---|---|
| CRM-система | Управління взаємовідносинами з клієнтами, зберігання історії взаємодій, сегментація клієнтської бази | Salesforce, Microsoft Dynamics, HubSpot CRM |
| Платформа маркетингової автоматизації | Автоматизація email-кампаній, lead nurturing, оцінка якості лідів | Marketo, Pardot, HubSpot Marketing |
| Система веб-аналітики | Аналіз поведінки відвідувачів сайту, відстеження конверсій, оцінка ефективності каналів | Google Analytics, Adobe Analytics, Piwik PRO |
| Платформа управління контентом | Створення, публікація та управління маркетинговим контентом | WordPress, Drupal, Adobe Experience Manager |
| Інструменти бізнес-аналітики | Аналіз великих даних, прогнозування, візуалізація показників | Tableau, Power BI, Qlik Sense |

| | | |
|---|---|---|
| Платформа електронної комерції | Онлайн-продаж промислової продукції, конфігурація замовлень | SAP Commerce Cloud, Oracle Commerce, Magento |

*Джерело: розроблено та систематизовано авторами на основі сучасних інтернет-ресурсів*

Об'єднання цих частин в одну систему дає змогу налагодити постійний обмін даними між відділами компанії, автоматизувати звичайні маркетингові завдання та мати чітке уявлення про клієнта на кожному етапі співпраці.

Впровадження нових маркетингових інструментів у промисловості пов'язане з певними труднощами. По-перше, це потребує великих вкладень у технології, навчання працівників і зміну організації роботи. Багато українських підприємств не мають достатньо фінансових ресурсів, щоб одразу створити повноцінну маркетингову систему.

По-друге, бракує досвідчених фахівців, які б знали технічні інструменти та особливості промислових ринків. Більшість маркетологів часто не мають достатньо технічних знань, а IT-фахівці – маркетингових [10, с. 98–112].

З іншого боку, часто на промислових підприємствах важко щось змінити через їхню консервативну культуру. Щоб почати використовувати нові маркетингові методи, потрібно, щоб керівництво змінило своє мислення та створило нову корпоративну культуру, де головне – клієнти та інформація.

Крім того, на промислових ринках, де рішення про закупівлі приймаються спільно та нешвидко, важко оцінити, наскільки дієві маркетингові інвестиції. Звичайні показники цифрового маркетингу не завжди правильно показують, як саме маркетингові дії впливають на продажі [11].

На основі аналізу теоретичних напрацювань та практичного досвіду можна запропонувати поетапну модель впровадження інноваційного маркетингу на промислових підприємствах. Перший крок – перевірка поточних маркетингових процесів, оцінювання технологічного рівня підприємства та визначення головних напрямків для розвитку. Тут важливо зрозуміти поточну ситуацію, виявити ключові проблеми та можливості для поліпшення.

Другий крок – розробка плану цифрової трансформації маркетингу з конкретними цілями, показниками результативності та необхідними ресурсами. План має відповідати загальній стратегії підприємства та враховувати особливості цільових ринків [12].

Третій етап передбачає пілотне впровадження обраних інструментів на обмеженому сегменті ринку або продуктовій лінійці. Це дозволяє протестувати технології, налагодити процеси та навчити персонал без значних ризиків для основного бізнесу [13, с. 201–225].

Четвертий етап – поширення успішних методів на всіх клієнтів, об'єднання різних маркетингових інструментів і удосконалення процесів, спираючись на отриманий досвід. Важливо, щоб вище керівництво підтримувало проєкт, і щоб були залучені всі відповідні підрозділи.

На п'ятому етапі потрібно безперервно стежити за тим, як добре працює маркетинг, аналізувати дані та постійно покращувати маркетингові процеси. Інноваційний маркетинг – це не просто разовий проєкт, а постійний процес пристосування до змін на ринку та нових технологій.

Оцінка результативності маркетингових нововведень є дуже важливою для підтвердження вигідності вкладень та вдосконалення плану дій. Перелік показників результативності має містити як грошові, так і негрошові виміри, що показують різні сторони маркетингової роботи.

Основні грошові показники включають вартість залучення клієнта, яка вказує на обсяг коштів, що йдуть на залучення одного нового клієнта через різні маркетингові засоби, прибуток від клієнта за весь час співпраці, що відображає загальний дохід від клієнта протягом усього періоду співпраці, рентабельність маркетингових інвестицій, що обчислюється як співвідношення отриманого прибутку до витрат на маркетинг, і частка маркетингових витрат у загальному обсязі продажів [14].

Нефінансові показники включають задоволеність клієнтів, яку оцінюють за допомогою опитувань і відгуків; утримання клієнтів, яке показує, чи здатна компанія будувати тривалі відносини; лояльність, яку вимірюють за допомогою Net Promoter Score; залученість у маркетинговий контент.

Для об'єктивного оцінювання результатів впровадження інновацій необхідно зафіксувати початкові значення показників. Постійний контроль і аналіз відхилень дають змогу вчасно

знаходити проблеми та вносити зміни у стратегію [15, с. 456–478; 6, с. 45–53].

Після успішного запровадження нових маркетингових інструментів важливо забезпечити їх безперебійну роботу та постійне удосконалення. Етап після впровадження охоплює кілька основних напрямів, що гарантують довготривалий результат від маркетингових оновлень.

Управління після впровадження починається з тонкого налаштування систем на основі зібраних даних. Після запуску, перші 3-6 місяців потрібно ретельно аналізувати кожен інструмент і канал. Слід проводити A/B тестування різних email-кампаній, щоб знайти найкращі формати й частоту. Також потрібно вивчити конверсію на кожному етапі продажів, щоб побачити, що можна поліпшити. Важливо оцінити якість лідів з різних джерел, щоб правильно розподілити бюджет на маркетинг. Також потрібно налаштувати персоналізацію, враховуючи, як клієнти реагують на різний контент.

Другий напрямок – це розвиток навичок команди з маркетингу через навчання та обмін досвідом. Важливо постійно вдосконалювати знання персоналу в цифровому маркетингу через зміни технологій. Можна організовувати тренінги, сертифікаційні програми, конференції та вебінари, внутрішні зустрічі для обміну досвідом, а також залучати консультантів для оцінювання та надання рекомендацій [16, с. 128–156].

Третій напрям стосується розширення успішних практик на інші ринки, у нові сфери чи лінійки товарів. Якщо інноваційні інструменти виявилися ефективними на початковому етапі, слід поступово їх впроваджувати ширше. Але важливо зважати на особливості кожного нового сегмента й відповідно змінювати підходи. Розширення має бути нешвидким і під контролем, з обов'язковою перевіркою показників на кожному кроці.

Четвертий напрямок стосується впровадження нових технологій та інструментів у поточну маркетингову систему. Цифровий маркетинг швидко змінюється, постійно з’являються нові платформи та можливості. Компанії повинні регулярно вивчати ринок маркетингових технологій, оцінювати можливості нових рішень для свого бізнесу та впроваджувати корисні інструменти. Наприклад, можна використовувати чат-боти на основі штучного інтелекту для автоматизації спілкування з клієнтами, предиктивну аналітику для передбачення потреб і ризиків, доповнену реальність для показу складного обладнання та платформи для відстеження соціальних мереж, щоб контролювати репутацію та розуміти ринок.

П'ятий напрям стосується побудови культури маркетингу, орієнтованого на дані в організації. Це означає зміну маркетингового підходу, коли кожна дія базується на аналізі фактів і вимірюваних результатів. Для цього потрібно розробити чіткі стандарти звітності для кожного маркетингового напряму, регулярно проводити аналіз даних з маркетинговою командою та керівництвом, створити інформаційні панелі для візуалізації ключових показників у реальному часі та надати доступ до даних усім зацікавленим підрозділам через аналітичні платформи.

Успіх впровадження та подальшої роботи інноваційного маркетингу багато в чому залежить від того, як добре організовано управління змінами в компанії. Зміна маркетингу вимагає не лише інвестицій у технології, а й змін у культурі компанії, процесах та її структурі.

Щоб успішно впровадити зміни, потрібна підтримка керівництва. Важливо, щоб топ-менеджери не лише схвалювали інвестиції у маркетингові технології, а й активно підтримували перехід до цифрових технологій, показуючи свою зацікавленість у проєкті та пояснюючи важливість цих змін для компанії. Створення посади директора з маркетингових технологій або передача цих обов'язків іншим керівникам може визначити маркетингові інновації як пріоритетні.

Важливо також враховувати можливий опір змінам серед працівників. Ті, хто звик до старих методів, можуть боятися нових технологій або вважати їх зайвим тягарем. Щоб зменшити опір, слід залучати основних працівників до вибору та впровадження інструментів. Потрібно чітко пояснювати, як ці зміни полегшать їхню роботу, забезпечити якісне навчання та підтримку, а також відзначати успіхи в освоєнні нових технологій.

Зміни у маркетингу нерідко вимагають перегляду структури відповідного відділу. Звичайна структура, де все поділено за функціями, може бути не найкращим варіантом для онлайн-маркетингу. Там потрібна швидка співпраця між різними спеціалістами. Тому багато фірм переходять до гнучких структур з невеликими командами, де є люди з різним досвідом. Вони працюють над конкретними проєктами або групами клієнтів. Це робить організацію більш гнучкою та дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку.

Важливо, щоб відділ маркетингу тісно співпрацював з іншими відділами компанії, особливо з продажами, виробництвом та ІТ. Цифровий маркетинг збирає багато даних про клієнтів та їх потреби. Ці дані корисні не лише для маркетингу, а й для покращення

продуктів, виробництва та обслуговування. Спільні робочі групи, узгоджені показники ефективності та регулярні зустрічі різних відділів допомагають їм краще працювати разом.

Сучасні тенденції дають змогу визначити майбутні напрямки розвитку маркетингових інновацій для промислових підприємств на найближчі роки. Ці тенденції зумовлені технологічним розвитком, мінливими очікуваннями клієнтів і перетворенням бізнес-моделей у промисловості.

Важливою тенденцією є зростання ролі штучного інтелекту та машинного навчання у маркетингу. Нині технології штучного інтелекту застосовуються для персоналізації контенту, передбачення поведінки клієнтів і автоматизації звичайних завдань. У майбутньому очікується їх більше використання для гнучкого ціноутворення на основі аналізу попиту та конкуренції, автоматичного створення персоналізованого контенту, розпізнавання зображень для аналізу візуального контенту клієнтів і створення інтелектуальних помічників для підтримки рішень про закупівлю.

Ще одна важлива тенденція – це поширення маркетингу, орієнтованого на клієнтів. Він передбачає розробку окремих стратегій для кожного важливого клієнта чи групи. Завдяки сучасним технологіям нині можна персоналізувати послуги для більшої кількості клієнтів, а не лише для VIP-персон.

Також маркетинг все більше поєднується з Інтернетом речей. Промислове обладнання має датчики, які збирають дані про роботу, продуктивність і потреби в обслуговуванні. Маркетинг може використовувати цю інформацію, щоб завчасно пропонувати технічне обслуговування, оновлення або додаткові послуги, враховуючи потреби клієнта.

Четверта тенденція стосується розвитку омніканальних стратегій, які забезпечують зручну взаємодію з клієнтом через усі точки контакту. Промислові покупці хочуть мати змогу почати спілкування, наприклад, на вебсайті, а продовжити особисто або телефоном, не втрачаючи контекст попередньої розмови. Для цього потрібна тісна інтеграція маркетингових та збутових систем.

**Висновки.** В умовах цифрової економіки, щоб промислові підприємства були конкурентоспроможними, їм потрібен інноваційний маркетинг. Основні напрямки розвитку включають персоналізацію спілкування через великі дані, автоматизацію маркетингу, розвиток контент-маркетингу для бізнесу та перехід каналів продажів у цифровий формат.

Щоб успішно застосовувати інноваційні маркетингові інструменти, необхідна інтегрована технологічна екосистема. Важливо, щоб CRM-система була в центрі, об'єднуючи різні платформи та інструменти для управління відносинами з клієнтами. Впровадження інновацій потребує інвестицій у технології, навчання співробітників, підтримки керівництва та поступового підходу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці авторами комплексної п'ятиетапної моделі впровадження інноваційного маркетингу на промислових підприємствах, яка, на відміну від наявних підходів, адаптована до умов українського промислового сектору та враховує соціально-економічні бар'єри – організаційний консерватизм і необхідність управління культурними змінами у процесі цифрової трансформації. Авторами також систематизовано технологічну екосистему інноваційного маркетингу, що інтегрує CRM-системи, платформи автоматизації, інструменти веб-аналітики та електронної комерції в єдину систему управління взаємовідносинами з клієнтами.

Практична цінність отриманих результатів підтверджується тим, що запропонована модель дає змогу менеджерам промислових підприємств послідовно проходити етапи від діагностики поточного стану маркетингу до безперервного вдосконалення процесів, спираючись на вимірювані показники – як фінансові (вартість залучення клієнта, рентабельність маркетингових інвестицій), так і нефінансові (рівень лояльності за Net Promoter Score, утримання клієнтів).

Подальші наукові дослідження слід зосередити на вивченні дієвості окремих сучасних маркетингових інструментів у різних промислових секторах, а також на розробці галузевих методик вимірювання рентабельності маркетингових технологій. Окремої уваги потребує питання впливу корпоративної культури на успішність переходу до цифрового маркетингу в умовах українських реалій. Українські промислові підприємства мають значний потенціал для модернізації маркетингової діяльності, реалізація якого сприятиме зміцненню їх позицій як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

## Список літератури

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. The 11th edition. Published by Prentice Hall (Upper Saddle River, NJ), 2002. 768 p. URL: https://surl.li/ ihzilb (дата звернення 20.11.2025).
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / пер. з фр. Київ : Основи, 2004. 664 с.
3. Шабан К. С., Зозульов О. В. Класифікація інновацій підприємств, що входять до міжорганізаційних об'єднань. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 13. С. 493–500. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80632 URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/18432 (дата звернення 20.11.2025).
4. Jochen Böringer, Brett Grehan, Dieter Kiewell, Soenke Lehmitz, and Philipp Moser. Four pathways to digital growth that work for B2B companies. McKinsey & Company. October 30, 2019. URL: https://surl.li/eeeoto (дата звернення 20.11.2025).
5. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 1. С. 13–20. URL: https://surl.lt/ftvqgx (дата звернення 20.11.2025).
6. Стрій Л., Кочевой М., Власова Г. Вплив інтернет-технологій на маркетингові комунікації підприємств. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 25–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-5 URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1527 (дата звернення 20.11.2025).
7. Roetzer P., Kaput M. Marketing Artificial Intelligence: AI, Marketing, and the Future of Business. Dallas : BenBella Books, 2022. 256 p.
8. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. № 3. С. 20–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_4 (дата звернення 28.11.2025).
9. Maechler N., Poenaru A., Rüdt von Collenberg T., Schulze P. Finding the right digital balance in B2B customer experience. McKinsey & Company. 2017. URL: https://surli.cc/eochll (дата звернення 28.11.2025).
10. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing. 2024. 108 p. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en
11. Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J. The consumer decision journey. McKinsey Quarterly. 2009. June. P. 1–11. URL: https://surl.li/ncjsub (дата звернення 25.11.2025).
12. Морохова В., Батирбекова Ж., Бондаренко О., Устик Т., Саєнсус М., Травін В. Digitalization Strategies for Marketing Communications to Build Relationship Marketing: Modern Solutions in Brand Management. *WSEAS Transactions on Environment and Development.* 2023. Vol. 19. P. 1231–1245. DOI: https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.112. URL: https://wseas.com/journals/articles. php?id=8745 (дата звернення 28.11.2025).
13. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / пер. з англ. Київ: Хімджест, 2020. 912 с.
14. Саєнсус М., Беспалов В., Кочевой М., Обнявко О., Тарасова К., Сало Я., Васильченко К. Маркетингове ціноутворення в онлайн-середовищі: особливості та стратегії на цифрових ринкових просторах. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2024. № 4(46). С. 769–780. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-769-780 URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11009 (дата звернення 28.11.2025).
15. Ламбен Ж.-Ж., Чумпітас Р., Шулінг І. Стратегічний маркетинг: європейська перспектива / пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 624 с.
16. Зозульов О. В. Інновації у маркетинговій діяльності підприємств: теорія та практика : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 268 с.

## References

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2002). Marketing management. The 11th edition. Published by Prentice Hall (Upper Saddle River, NJ). Retrieved from https://surl.li/ihzilb (accessed November 20, 2025).
2. Lamben, Zh.-Zh. (2004). Stratehichnyi marketynh. Yevropeiska perspektyva. Kyiv: Osnovy. [In Ukrainian].
3. Shaban, K. S., & Zozulov, O. V. (2016). Classification of innovations of enterprises in interorganizational associations. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 13, 493–500. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80632 Retrieved from https://ela.kpi.ua/handle/123456789/18432 (accessed November 20, 2025). [In Ukrainian].

4. Jochen Böringer, Brett Grehan, Dieter Kiewell, Soenke Lehmitz, and Philipp Moser. (2019). Four pathways to digital growth that work for B2B companies. McKinsey & Company. Retrieved from https://surl.li/eeeoto (accessed November 20, 2025).
5. Primak, T. O. (2012). Positioning strategies in marketing theory. Marketynh i menedzhment innovatsii, 1, 13–20. Retrieved from https://surl.lt/ftvqgx (accessed November 20, 2025). [In Ukrainian].
6. Strii, L., Kochevoi, M., & Vlasova, H. (2024). The impact of Internet technologies on marketing communications of enterprises. *Ekonomichnyi prostir*, (191), 25–28. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-5. Retrieved from https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1527 (accessed November 20, 2025). [In Ukrainian].
7. Roetzer, P., & Kaput, M. (2022). Marketing Artificial Intelligence: AI, Marketing, and the Future of Business. Dallas: BenBella Books.
8. Iliashenko, S., & Ivanova, T. (2015). Tools and methods of product promotion in Internet: analytical review. Marketynh i menedzhment innovatsii, 3, 20–32. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_4 (accessed November 28, 2025). [In Ukrainian].
9. Maechler, N., Poenaru, A., Rüdt von Collenberg, T., & Schulze, P. (2017). Finding the right digital balance in B2B customer experience. McKinsey & Company. Retrieved from https://surli.cc/eochll (accessed November 28, 2025).
10. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. (2024). OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en
11. Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. McKinsey Quarterly, 1–11. Retrieved from https://surl.li/ncjsub (accessed November 25, 2025).
12. Morokhova, V., Batyrbekova, Zh., Bondarenko, O., Ustyk, T., Saiensus, M., & Travin, V. (2023). Digitalization strategies for marketing communications to build relationship marketing: modern solutions in brand management. *WSEAS Transactions on Environment and Development,* 19, 1231–1245. DOI: https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.112. Retrieved from https://wseas.com/ journals/articles.php?id=8745 (accessed 28 November 2025).
13. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). Marketing management (2nd ed.). Kyiv: Khimzhest. [In Ukrainian].
14. Saiensus, M., Bespalov, V., Kochevoi, M., Obniavko, O., Tarasova, K., Salo, Y., & Vasylchenko, K. (2024). Marketing pricing in online environment: features and strategies in digital market spaces. *Naukovi perspektyvy, Seriia «Ekonomika»,* 4(46), 769–780. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-769-780. Retrieved from https://perspectives.pp.ua/index.php/np/ article/view/11009 (accessed November 28, 2025). [In Ukrainian].
15. Lamben, Zh.-Zh., Chumpitas, R., & Shuling, I. (2019). Stratehichnyi marketynh: yevropeiska perspektyva. Kyiv: Osnovy. [In Ukrainian].
16. Zozulov, O. V. (2021). Innovatsii u marketynhovii diialnosti pidpryiemstv: teoriia ta praktyka. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025
Прийнята до публікації 02.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

# ~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

**УДК: 338.48.339.8(23.0)(477.86)** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-127-134**

## РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛЯНИЦЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ): РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

**Ковальська Л. В.,** кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризмознавства і краєзнавства, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна
e-mail: lesia.kovalska@cnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-7582-8249

**Пархоменко О. Г.,** кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри екології, географії та природокористування, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, Чернігів, Україна
e-mail: sasho1979turizm@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7939-9576

**Загнибіда Р. П.,** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна
e-mail: raisa.zagnubida@pnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9583-9973

***Анотація.*** *Метою дослідження є комплексний аналіз системи рекреаційно-туристичних послуг гірських територій Івано-Франківської області на прикладі Поляницької територіальної громади (ТГ) з урахуванням сучасних геополітичних та соціально-економічних умов. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі туризму як ключового сектору економіки гірських регіонів та необхідністю диверсифікації туристичного продукту в умовах трансформації регіональної економіки. Під час дослідження використано системний, порівняльний та структурно-функціональний методи, а також методи економічного аналізу та узагальнення статистичних даних, що дозволило оцінити сучасний стан і тенденції розвитку туристичних послуг. Нами встановлено, що Поляницька ТГ вирізняється високим рівнем концентрації туристичних потоків, домінуванням послуг активного відпочинку та розвинутою туристичною інфраструктурою, а також диверсифікацією сервісів за рахунок розвитку оздоровчих, гастрономічних і подієвих компонентів. Практична значимість дослідження полягає в удосконаленні підходів до аналізу структури рекреаційно-туристичних послуг гірських територій як комплексної системи взаємопов'язаних сервісів. Запропоновані підходи можуть бути використані органами місцевого самоврядування, суб'єктами туристичного бізнесу та іншими зацікавленими сторонами для підвищення ефективності управління туристичним бізнесом, оптимізації структури послуг та формування конкурентоспроможного туристичного продукту.*

***Ключові слова:*** *рекреаційно-туристичні послуги, гірські території, туристичний збір, територіальна громада, туристичний продукт, туристична дестинація, Поляницька ТГ.*

## RECREATIONAL AND TOURIST SERVICES OF MOUNTAIN TERRITORIES (USING THE EXAMPLE OF POLYANITSKA TERRITORIAL COMMUNITY OF IVANHO-FRANKIVSK REGION: REGIONAL ASPECT

**Lesia Kovalska,** PhD in Geography, Associate Professor of the Department of Tourism and Regional Studies, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine
e-mail: lesia.kovalska@cnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-7582-8249

**Oleksandr Parkhomenko,** PhD in Geography, Associate Professor of the Department of Ecology, Geography and Nature Management, T.H. Shevchenko National University "Chernihiv Colehium", Chernihiv, Ukraine
e-mail: sasho1979turizm@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7939-9576

**Raisa Zahnybida,** PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine
e-mail: raisa.zagnubida@pnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9583-9973

***Abstract.*** *Purpose. The aim of this study is to provide a comprehensive analysis of the system of recreational and tourism services in the mountainous areas of the Ivano-Frankivsk region, using the Polyanytsia territorial community (hromada) as a case study, with due consideration of current geopolitical and socio-economic conditions. The relevance of the research stems from the increasing role of tourism as a key driver of economic development in mountain regions, as well as the need to diversify the tourism product in the context of ongoing regional economic transformation. The object of this study is the system of recreational and tourism services in the mountainous areas of Ivano-Frankivsk Oblast, which is shaped by natural resource potential, socio-economic factors, and institutional conditions of territorial community development. The subject of the research is the structural features and development prospects of recreational and tourism services, using the Polianytska territorial community as a case study. The relevance of the topic is driven by the growing role of tourism as a key sector of the mountain regional economy and the need to diversify the tourism product under conditions of regional economic transformation. Method. The information base of the study includes official materials of local self-government bodies, statistical data on tourism tax revenues, analytical reports of Ivano-Frankivsk Oblast, as well as scholarly publications addressing issues of recreation and tourism development in mountainous areas. The research employed systemic, comparative, and structural-functional methods, as well as methods of economic analysis and statistical generalization, which enabled an assessment of the current state and development trends of tourism services. Results. The results of the study reveal that the system of recreational and tourism services in the Polianytska territorial community is characterized by a high concentration of tourist flows, a predominance of active recreation services and ski infrastructure, as well as a gradual diversification of services through the development of wellness, gastronomic, and event-based components. In particular, the Bukovel resort plays a key role in shaping the region's tourism attractiveness, generating a multiplier effect for the development of related service sectors. It has been established that the growth of the tourism tax serves as an indicator of the community's increasing economic capacity and the efficient utilization of its recreational potential. Scientific novelty. The scientific novelty lies in the improvement of methodological approaches to analyzing the structure of tourism services in mountain areas as an integrated system of interrelated service components. Practical importance. The practical significance of the study lies in the applicability of its findings for local self-government authorities and tourism stakeholders in formulating sustainable tourism development strategies, enhancing destination competitiveness, and optimizing tourism products.*

***Keywords:*** *recreational and tourism services, mountain areas, tourism tax, territorial community, tourism product, tourism destination, Polianytska territorial community.*

**JEL Classification: L830; R110; R120; Z320**

**Постановка проблеми**. Сучасний розвиток рекреаційно-туристичних послуг у гірських територіях Івано-Франківської області відбувається в умовах структурної трансформації регіональної економіки, посилення конкуренції між туристичними дестинаціями та зростання вимог до якості туристичного продукту. Незважаючи на значний природно-ресурсний та інфраструктурний потенціал, гірські території зіштовхуються з низкою системних проблем, серед яких нерівномірність розвитку туристичної інфраструктури, сезонність попиту, обмежена диверсифікація туристичних послуг та недостатній рівень інтеграції різних компонентів туристичного продукту.

Особливої актуальності набуває питання ефективного використання рекреаційного потенціалу територіальних громад, які дедалі більше стають ключовими суб'єктами формування локальних туристичних систем. На прикладі Поляницької ТГ спостерігається значна концентрація туристичних потоків і фінансових надходжень, однак водночас зберігається залежність від певного спектра послуг, переважно пов'язаних із гірськолижною інфраструктурою. Це створює потребу у науковому переосмисленні структури та перспектив розвитку рекреаційно-туристичних послуг з позицій їх системності та сталості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна наукова парадигма розвитку туризму у гірських регіонах, що займають близько 27% площі поверхні Землі, базується на концепції сталого розвитку, що передбачає збалансування економічних, екологічних і соціальних компонентів. За результатами досліджень С. Гіміре, А. Бхаумік, С. Оджа, Б. Дунгана, Р. Чапагейн, гірський туризм становить приблизно 20% світової туристичної індустрії і є важливим для розвитку туристичного сектору. Його активно просувають гірські громади [10].

С. Мутана, Дж. Муквад зазначають, що зростання туристичної активності у гірських регіонах супроводжується посиленням антропогенного навантаження на природні екосистеми, що зумовлює необхідність впровадження моделей сталого управління. Водночас розвиток туризму у гірських громадах сприяє зменшенню безробіття завдяки підприємницькій діяльності, пов'язаній з туризмом [13].

С. Л. Нг виокремлює три основні напрямки досліджень гірського туризму: «сталий розвиток», «розвиток туризму» та «гірські напрями». Автор зазначає, що гірські країни є більш продуктивними, ніж бідні на гірські ресурси [14].

С. Дугліо, А. Бонадонна, М. Летей, Г. Пейра, Л. Заваттаро, Г. Ломбарді зазначають, що гірський туризм значною мірою залежить від специфічних особливостей місцевості та

включає величезний спектр заходів, на які впливають навколишнє середовище та культурна спадщина. Вкрай важливо враховувати бачення місцевих зацікавлених сторін для побудови територіальної інтегрованої туристичної пропозиції. Отже, здатність гірського напряму задовольняти потреби туристів залежить від кількох факторів – природних та географічних обмежень, місцевої політики та законодавства, культурної спадщини та місцевого підприємництва [9].

К. Кущер, Т. Міхаліч, Г. Пехланер стверджують, що у гірських туристичних дестинаціях розвиток туризму залежить від рівня інновацій та специфічних умов у різних середовищах (включаючи соціально-культурні, природні, політичні, правові та технологічні) [12].

Р. Штайгер, Н. Ноулз, К. Пелл, М. Ратті доводять, що зміни клімату суттєво впливають на функціонування гірських туристичних систем, особливо зимового туризму. Це обумовлює необхідність переходу до всесезонних моделей розвитку [15].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, присвячених розвитку туризму у гірських регіонах, низка аспектів функціонування системи рекреаційно-туристичних послуг залишається недостатньо дослідженою або фрагментарно висвітленою. Зокрема, частково розкритими є питання комплексної структуризації рекреаційно-туристичних послуг як взаємопов'язаної системи сервісів, що включають розміщення, харчування, а також послуги активного, оздоровчого та подієвого туризму у межах однієї територіальної громади.

Недостатньо уваги приділено також оцінюванню трансформаційної ролі територіальних громад у формуванні локальних туристичних систем, які в умовах децентралізації набувають статусу ключових суб'єктів управління рекреаційним потенціалом. Окремою невирішеною частиною проблеми є недостатнє наукове обґрунтування процесів диверсифікації туристичного продукту у гірських територіях, де домінування одного виду туризму (зокрема гірськолижного) впливає на стійкість туристичної системи до сезонних коливань. Тому існує потреба у системному дослідженні структури та функціонування рекреаційно-туристичних послуг на рівні територіальних громад з метою підвищення ефективності туристичної діяльності у гірських регіонах.

**Мета дослідження** – комплексний аналіз системи рекреаційно-туристичних послуг гірських територій Івано-Франківської області та обґрунтування напрямів розвитку і диверсифікації на прикладі Поляницької ТГ з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та тенденцій трансформації регіональної економіки.

**Основний матеріал.** Територія Івано-Франківської області розташована на стику двох фізико-географічних країн: гірської системи Українських Карпат та Східноєвропейської рівнини [1]. Поєднання різних типів ландшафту сприяє поліфункціональності та багатоваріативності використання території у національній економіці, зокрема у рекреаційно-туристичній галузі. В умовах повномасштабної російсько-української війни рекреаційно-туристична галузь зазнала суттєвих змін як у структурі потоків туристів, так і у кон'юнктурі рекреаційно-туристичних послуг [11].

У цьому контексті особливого значення набуває регіональний вимір дослідження, що дозволяє більш детально простежити трансформаційні процеси на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць. Так, Івано-Франківська область як важливий рекреаційно-туристичний регіон України адміністративно поділена на 4 адміністративні райони, які презентовані 62 територіальними громадами. У межах цієї просторово-адміністративної структури доцільно виокремити певні громади, що характеризуються підвищеним туристично-рекреаційним потенціалом і відіграють провідну роль у розвитку галузі. Однією з таких є Поляницька ТГ, розміщена у гірській частині Українських Карпат (масив Горгани). Завдяки мальовничим ландшафтам, етнографічній розмаїтості цей край має сформований імідж однієї з найпривабливіших і туристично найрозвиненіших гірських громад України [3]. Міжнародних туристів приваблюють також гостинність та багата нематеріальна культурна спадщина цієї громади. За підсумками 2025 р. у рейтингу органів місцевого самоврядування за рівнем розвитку туризму Поляницька ТГ входить у десятку розвинутих громад (рис. 1) [2].

ТГ володіє достатнім природно-ресурсним та інфраструктурним потенціалом і вирізняється серед інших ТГ Надвірнянського району Івано-Франківської області високою інтенсивністю розміщення об'єктів туристичної інфраструктури. Зокрема, тут функціонують туристичний комплекс «Буковель» (с. Поляниця), етнографічно-розважальний комплекс «Полонина Перці» (с. Яблуниця), а також численні сільські зелені садиби, приватні готелі та інші об'єкти розміщення і відпочинку.

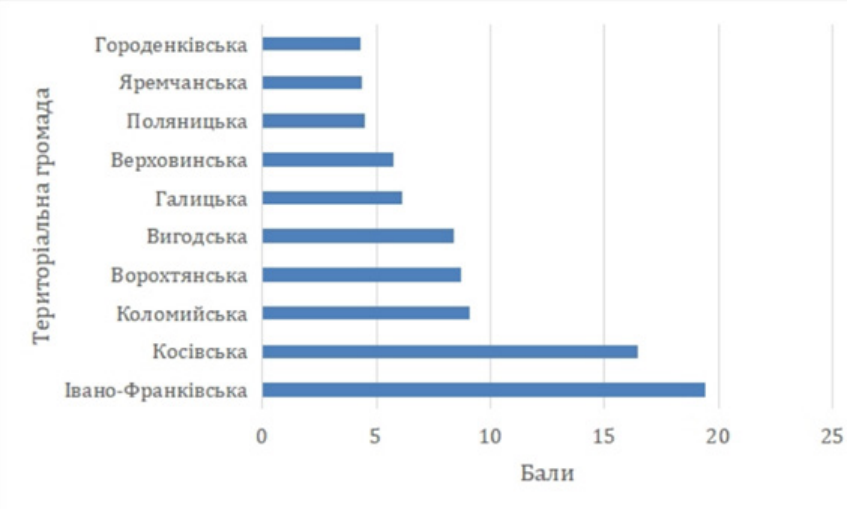



Рис. 1. Рейтинг територіальних громад Івано-Франківської області за рівнем розвитку туризму

*Джерело: [2]*

Така концентрація та різноманітність туристичної інфраструктури зумовлює формування цілісної та функціонально взаємопов'язаної системи туристичного обслуговування у межах громади (табл. 1).

Структура туристичних послуг у Поляницькій ТГ має комплексний характер і постає як інтегрована система взаємопов'язаних елементів. Для цієї ТГ характерна модель багатофункціональної туристичної дестинації з переважанням активного та сільського зеленого туризму. Провідну роль тут відіграє сегмент активного відпочинку, сформований навколо курорту «Буковель», який забезпечує концентрацію туристичних потоків у зимовий період та сприяє розвитку літніх активностей. Структура туристичних послуг доповнюється розвиненою мережею закладів розміщення, харчування та оздоровлення. Сфера розміщення є базовим елементом формування туристичного збору, тоді як харчування, розваги та оздоровчі послуги формують додану вартість туристичного продукту та сприяють збільшенню середніх витрат одного туриста. Комплексність структури створює передумови для переходу від сезонної моделі до цілорічного функціонування туристичної дестинації.

Таблиця 1

Структура рекреаційно-туристичних послуг Поляницької територіальної громади

| Сегмент туристичних послуг | Основні види послуг | Функціональне значення для розвитку громади | Економічний ефект |
|---|---|---|---|
| Розміщення | Готелі, апарт-заклади, котеджі, приватні сільські зелені садиби | Забезпечення туристичного потоку та тривалості перебування | Формування основної частки туристичного збору та ПДФО |
| Харчування | Ресторани, колиби, кафе, кейтеринг | Формування локальної гастрономічної привабливості | Збільшення середніх витрат туриста |
| Активний відпочинок | Гірськолижні, сноубордистські, піші походи, велопоїздки, екскурсії | Спеціалізація дестинації та цілорічний попит | Основний драйвер доходів туристичного сектору |
| Оздоровлення | SPA-процедури, wellness-послуги, плавання у басейнах | Подовження туристичного сезону | Диверсифікація туристичного продукту |

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| Розваги | Організаційно-подієві, анімаційні, атракційні, тематичні вечері, сервісні супровідні послуги | Підвищення конкурентоспроможності дестинації | Зростання непрямих бюджетних надходжень |

*Джерело: складена авторами*

Завдяки активному туристичному потоку бюджет громади отримує значні кошти, порівнюючи з багатьма іншими гірськими ТГ області, що сприяє фінансуванню соціальної інфраструктури, благоустрію і розвитковим проєктам. Так, у 2025 р найбільші податкові надходження до місцевих бюджетів в Івано-Франківській області від підприємств готельного господарства були зібрані у Поляницькій ТГ і становили 73,8 млн. грн. [7]. Для порівняння, в Івано-Франківській ТГ – 40,9 млн. грн., у Яремчанській ТГ –19,2 млн. грн. Цього ж року податкові надходження від підприємств ресторанного господарства до бюджету Поляницької ТГ склали 26,8 млн. грн., а до бюджету Івано-Франківської ТГ – 88,6 млн. грн., Коломийської ТГ – 11,8 млн. грн. [7]. Сумарно туристичний та ресторанний бізнеси Івано-Франківської області сплатили до бюджету за 2025 р. 835,6 млн. грн., зокрема: готельна індустрія – 431,3 млн. грн., що на 72% більше, порівнюючи з 2024 р; ресторанне господарство – 404,3 млн. грн. Крім того, підприємства туристичної галузі (індустрії організації подорожей) сплатили – 17,1 млн. грн. [6].

Для порівняння, за 2024 р. надходження до загального фонду бюджету Поляницької ТГ становили 207, 7566 млн. грн., а у 2023 р. – 158,0272 млн. грн., зокрема надходження податків і зборів, що сплачують суб'єкти господарювання, у 2024 р. склали 171,2106 млн. грн., що на 46% більше 2023 р. У 2023 р. ці надходження становили 117,2733 млн. грн.

У бюджеті цієї громади туристичний збір у 2024 р. склав 21,93294 млн. грн., що на +101% більше, ніж у 2023 р. У 2023 р. він становив 10,9328 млн. грн. (рис. 2). Надходження до загального бюджету Поляницької ТГ від туристичного сегменту за 2023 р. зросли на 9,5% у відповідності до 2022 р. та на 42,5% проти 2021 р. [5].

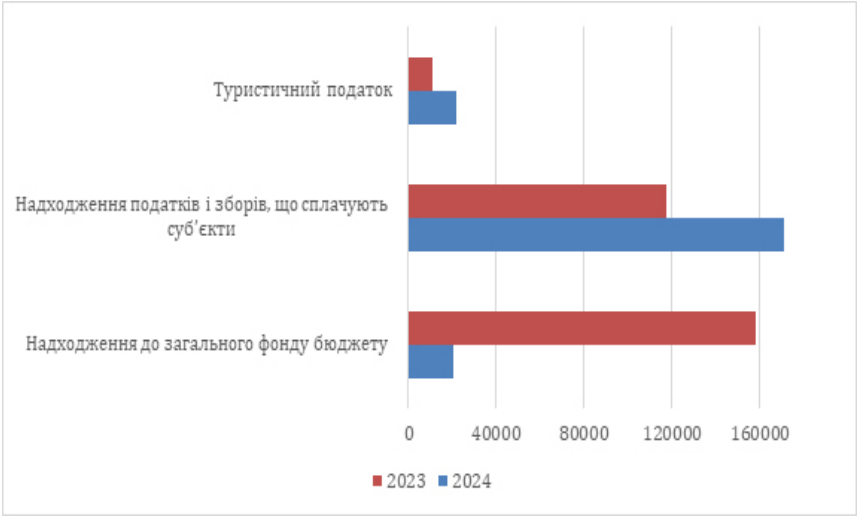



Рис. 2. Надходження до загального бюджету Поляницької ТГ, зокрема податків від туристичного сегменту за 2023 та 2024 рр. (тис. грн.)

*Джерело: [5]*

У Поляницькій ТГ задекларовано стабільне зростання надходжень від туристичного збору. Серед громад Івано-Франківської області вона є основним драйвером податкових надходжень (рис. 3). Зокрема, у 2025 р. цей збір склав 32,2 млн. грн., що на 10,7 млн. грн. більше, порівнюючи з 2024 р. [8]. Слід зазначити, що за січень–листопад 2025 р. до місцевих бюджетів Івано-Франківської області надійшло 45,6 млн. грн. туристичного збору, що на 40% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

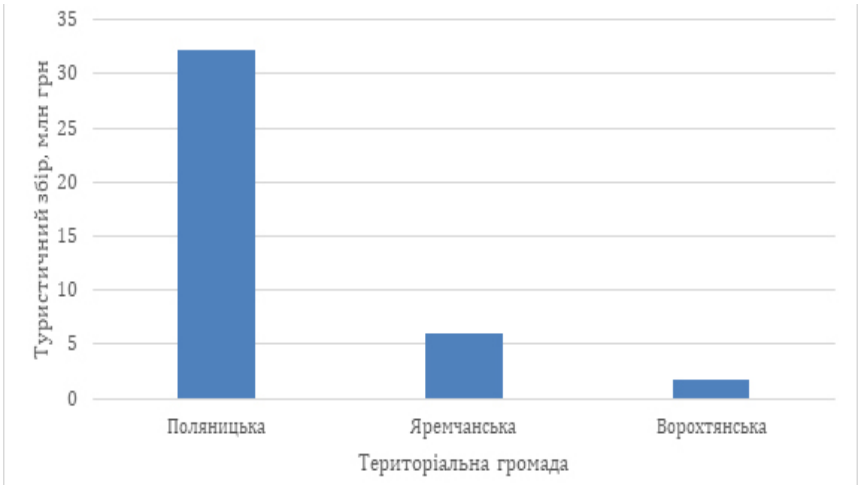



Рис. 3. Туристичний збір за січень–листопад 2025 р. серед громад Івано-Франківської області

*Джерело: [8]*

Поляницька ТГ є сучасною розвиненою туристичною дестинацією та перспективною для розвитку міжнародного туризму в Карпатах. Про це свідчать численні інвестиції міжнародних фондів, зокрема, Фонду розвитку єврорегіону Карпат, Програми ТАСІС та інших. Європейський Союз відкрив кредитну лінію на 100 тис. євро на розвиток невеликих приватних готелів для сільського туризму в Українських Карпатах.

Туристичний бізнес у Поляницькій ТГ зберігає тенденцію подальшого розвитку, що пояснюється низкою важливих обставин.

1. Зростання пропозиції та попиту на активні й екологічні туристично-рекреаційні послуги. У центрі уваги залишаються ТК «Буковель» – взимку як центр катання на лижах і сноубордах, а влітку – активного відпочинку, зокрема катання на витягах, зиплайнах, родельбанах. Увагу відпочивальників привертає озеро Молодості (найбільше штучне гірське озеро в Україні, придатне для купання, відпочинку на пляжі, катання на човнах і водних видах спорту), водоспад Женецький Гук, скелі Довбуша, що входять до складу Поляницького регіонального ландшафтного парку. Активно розвиваються рафтинг, прогулянки в гори на конях, вело- та піші туристичні маршрути, що поєднують природу та історію краю. Наприклад, кільцевий (с. Поляниця, через гору Довбушанка, гору Ведмежик до с. Поляниця), одноденний (г. Довбушанка – с. Поляниця), триденний (с. Поляниця, через г. Довбушанка, г. Ведмежик до с. Бистриця) туристичні маршрути. У межах Поляницької ТГ для послуг туристів ротельбан – всесезонний атракціон – санна траса завдовжки 1500 м, аквапарк «Мавка», табір – Артек-Буковель, подорож на ратраках: нічні панорами Буковеля, політ на тролеї «Буковель» (швидкісний спуск на ролику по тросу), тюбінгова атракція у Буковелі – всесезонний унікальний спуск довжиною 65 м, що розрахований як на дорослих, так і на дітей, водні розваги та СПА.

2. Гастрономічний туризм у Поляницькій ТГ відкриває нові смаки та етнокультуру приготування страв. Увагу туристів привертає популярна локація Полонина Перці, а також етнопарк «ГУЦУЛ ЛЕНД». До послуг туристів приватні готелі, сільські зелені садиби, ранчо з альпаками (с. Яблуниця) та парки відпочинку. Тут набув розвитку глемпінг, зокрема, бабл готелі. Однією із фотозон для відвідувачів є архітектурна споруда – Перевернута Хата у с. Поляниця. Завдяки культурному багатству та інформаційній доступності, популярністю користуються культурно-масові заходи, зокрема у період Новорічно-Різдвяного циклу свят.

3. Туристичний бізнес Поляницької ТГ розвивається завдяки цифровізації, зокрема, платформ бронювань, чат-ботів, Big Data, що допомагає в управлінні персоналом та у роботі з клієнтами, підбору інклюзивних пропозицій тощо.

З огляду на численні виклики та ризики небезпеки, туристичний бізнес Поляницької ТГ володіє значним потенціалом, який нині слугує основним джерелом фінансових надходжень як до бюджету громади, так і до бюджету Івано-Франківської області. Позитивні тенденції розвитку внутрішнього туризму в ТГ підтримуються розбудовою інфраструктури, зростанням попиту внутрішніх споживачів на туристичні послуги, незважаючи на значну інфляцію в країні [3].

**Висновки.** Завдяки розвинутій інфраструктурі, диверсифікації послуг, інклюзивним пропозиціям Поляницька ТГ трансформувалася у розвинуту туристичну дестинацію. Нові

тренди та туристсько-рекреаційні послуги підкреслюють вагомість поєднання природних атракцій з автентикою і гастрономією. Поляницька ТГ, завдяки диференціації послуг, облаштуванню туристичних маршрутів та багатій культурній спадщині, залишиться перспективним напрямом економічного розвитку регіону.

Цифровізація туристичного бізнесу, модель багатофункціональної туристичної дестинації та інноваційні форми туризму створили конкурентоспроможну пропозицію на внутрішньому ринку. Інформаційна обізнаність і підтримка споживачів туристичних послуг, кваліфікований обслуговуючий персонал забезпечують безпеку та комфорт відпочивальників, створюючи позитивний імідж Поляницької ТГ як туристичного магніту.

Гірські туристичні дестинації, на прикладі Поляницької ТГ, мають враховувати необхідність адаптації до змін ринкових, екологічних і соціальних умов у своїй еволюції. Основними чинниками їх розвитку є вдосконалення рекреаційно-туристичних послуг, урізноманітнення пропозицій, моніторинг кризових ситуацій, зокрема геополітичних трансформацій, а також змін клімату, потреб та поведінки споживачів рекреаційно-туристичних послуг. Пріоритетним напрямом слід обрати перехід від масового туризму до збалансованого та інклюзивного.

## Список літератури

1. Географічна енциклопедія України: в 3 т. / ред. кол. Ф. С. Бабичев [та ін.] ; відп. ред. О. М. Маринич. Т. 1 А–Ж. Київ: Українська радянська енциклопедія. 1989. 414 с.
2. Івано-Франківськ вдруге очолив туристичний рейтинг області. URL: https://pravda.if.ua/ivano-frankivsiok-vdruge-ocholyv-turystychnyj-rejtyng-oblasti/ (дата звернення 14.01.2026).
3. Ковальська Л., Пархоменко О., Філоненко І. Туристична галузь України в умовах повномасштабної війни з росією: трансформації та нові вектори розвитку. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Географія.* 2025. № 1 (Вип. 58). С. 134–141. DOI: https://doi.org/10.25128/2519-4577.25.1.13
4. Паньків Н. Є. Качалуба Х. Г. Тенденції розвитку активних видів туризму в Івано-Франківській області. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 150–159. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-26
5. Поляницька сільська рада. Звіт голови Поляницької територіальної громади за 2023–2024 роки. URL: https://www.polsr.gov.ua/ zvit-golovy-polyanyczkoyi-gromady-pro-robotu-za-2023-2024-roky/ (дата звернення 24.01.2026).
6. Туристичний бізнес Івано-Франківської області сплатив 431,3 млн. гривень податків у 2025 році. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/ 1141813.html (дата звернення 20.01.2026).
7. Туристичний бізнес області сплатив до бюджету понад 400 млн. грн. у 2025 р. URL: https://www.if.gov.ua/news/turystychnyi-biznes-oblasti-splatyv-do-biudzhetu-ponad-400-mln-hrn-u-2025-r (дата звернення 10.01.2026).
8. Туристичний збір на Прикарпатті зріс на 40%: лідирують Поляниця, Яремче та Ворохта. URL: https://www.if.gov.ua/news/turystychnyi-zbir-na-prykarpatti-zris-na-40-lidyruiut-polianytsia-iaremche-ta-vorokhta (дата звернення 20.01.2026).
9. Duglio S., Bonadonna A., Letey M., Peira G., Zavattaro L., Lombardi G. Tourism Development in Inner Mountain Areas – The Local Stakeholders' Point of View through a Mixed Method Approach. *Sustainability*. 2019. V. 11. Is. 21. DOI: https://doi.org/10.3390/su11215997
10. Ghimire S. B., Bhaumik A., Ojha S. K., Dhungana B. R., Chapagain R. Mountain Route Tourism and Sustainability: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Management.* 2025. Vol. 10. №.39s . Pp. 458 – 468. DOI: https://doi.org/10.52783/jisem.v10i39s.7180
11. Kovalska L., Shchuka H., Mikhailuk A. The features of the tourist season 2022 and the prospects for the development of tourism in Ukraine. *Slovak international scientific journal.* 2024. № 88. Pp. 23–30. DOI: https://doi.org/10.5281/ zenodo.13926498
12. Kuščer K., Mihalič T., Pechlaner H. Innovation, sustainable tourism and environments in mountain destination development: a comparative analysis of Austria, Slovenia and Switzerland. *Journal of Sustainable Tourism*. 2017. V. 25. Is. 4. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1223086
13. Mutana S., Mukwada G. Mountain-route tourism and sustainability: a discourse analysis of literature and possible future research. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*. 2018. V. 24. Pp. 59–65. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.jort.2018.08.003

14. Ng. S. L. Bibliometric analysis of literature on mountain tourism in Scopus. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism.* 2022. V. 40. DOI: https:// doi.org/10.1016/j.jort.2022.100587
15. Steiger R. Knowles N. Rutty M. Impacts of climate change on mountain tourism: a review. *Journal of Sustainable Tourism*. 2024. V. 32. Is. 9: DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2112204

**References**

1. Babychev, F. S. et al. & Marynych, O. M. (Ed.). (1989). Heohrafichna entsyklopediia Ukrainy (Vol. 1: A–Zh). Kyiv: Ukrainska radianska entsyklopediia [In Ukrainian].
2. Pravda IF (2026). Ivano-Frankivsk topped the regional tourism ranking for the second time. Retrieved from https://pravda.if.ua/ivano-frankivsiok-vdruge-ocholyv-turystychnyj-rejtyng-oblasti/ (accessed January 14, 2026).
3. Kovalska, L., Parkhomenko, O. & Filonenko, I. (2025). Tourism industry of Ukraine under the conditions of the full-scale war with Russia: transformations and new development vectors. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seriia: Heohrafiia*, 1(58), 134–141. DOI: https://doi.org/10.25128/2519-4577.25.1.13 [In Ukrainian].
4. Pankiv, N. Ye. & Kachaluba, Kh. H. (2021). Trends in the development of active tourism in Ivano-Frankivsk region. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* 2, 150–159. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-26 [In Ukrainian].
5. Polyanytska silska rada (2024). Report of the head of the Polyanytsia territorial community for 2023–2024. Retrieved from https://www.polsr.gov.ua/ zvit-golovy-polyanyczkoyi-gromady-pro-robotu-za-2023-2024-roky/ (accessed January 24, 2026) [In Ukrainian].
6. Interfax-Ukraine (2025). Tourism business of Ivano-Frankivsk region paid UAH 431.3 million in taxes in 2025. Retrieved from https:// en.interfax. com.ua/news/economic/1141813.html (accessed January 20, 2026). [In Ukrainian].
7. Ivano-Frankivsk Regional State Administration (2025). Tourism business of the region paid over UAH 400 million to the budget in 2025. Retrieved from https://www.if.gov.ua/news/turystychnyi-biznes-oblasti-splatyv-do-biudzhetu-ponad-400-mln-hrn-u-2025-r (accessed January 10, 2026) [In Ukrainian].
8. Ivano-Frankivsk Regional State Administration (2025). Tourist tax in Prykarpattia increased by 40%: Polyanytsia, Yaremche and Vorokhta are leaders. Retrieved from https://www.if.gov.ua/news/turystychnyi-zbir-na-prykarpatti-zris-na-40-lidyruiut-polianytsia-iaremche-ta-vorokhta (accessed January 20, 2026) [In Ukrainian].
9. Duglio, S., Bonadonna, A., Letey, M., Peira, G., Zavattaro, L. & Lombardi, G. (2019). Tourism development in inner mountain areas: The local stakeholders' point of view through a mixed method approach. *Sustainability*, 11(21). DOI: https://doi.org/10.3390/su11215997.
10. Ghimire, S. B., Bhaumik, A., Ojha, S. K., Dhungana, B. R. & Chapagain, R. (2025). . Mountain Route Tourism and Sustainability: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Management,* 10(39s), 458–468. DOI: https://doi.org/10.52783/jisem.v10i39s.7180
11. Kovalska, L., Shchuka, H. & Mikhailuk, A. (2024). The features of the tourist season 2022 and the prospects for the development of tourism in Ukraine. *Slovak International Scientific Journal*, 88, 23–30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13926498
12. Kuščer, K., Mihalič, T. & Pechlaner, H. (2017). Innovation, sustainable tourism and environments in mountain destination development: a comparative analysis of Austria, Slovenia and Switzerland. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(4). DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1223086.
13. Mutana, S. & Mukwada, G. (2018). Mountain-route tourism and sustainability: a discourse analysis of literature and possible future research. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 24, 59–65. DOI: https://doi.org/ 10.1016/j.jort.2018.08.003.
14. Ng, S. L. (2022). Bibliometric analysis of literature on mountain tourism in Scopus. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 40. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100587
15. Steiger, R., Knowles, N. & Rutty, M. (2024). Impacts of climate change on mountain tourism: a review. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(9). DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2112204

Стаття надійшла до редакції 29.01.2026
Прийнята до публікації 27.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

**УДК: 339.13.01:338.48** **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-135-146**

# ІННОВАЦІЙНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

**Михайлюк О. Л.,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет,
м.Одеса, Україна
e-mail: elen.mih.555@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4857-4129

***Анотація.*** *У статті розглянуто сучасний стан розвитку європейського ринку готельних послуг, досвід європейських країн щодо впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності.Об'єкт дослідження – інноваційний досвід готельного бізнесу країн Європи. Мета дослідження – оцінити потенціал готельного бізнесу Європи і дослідити європейський досвід цифровізації послуг для подальшого впровадження в Україні. Методологія дослідження полягає в узагальненні принципів цифровізації, аналізі офіційної статистичної бази Європейського Союзу з наведенням окремих прикладів, які можуть бути використані у вітчизняній практиці. Використовувались: метод порівняльного аналізу, емпіричний метод. Оригінальність дослідження полягає у висвітленні можливостей застосування найкращого європейського досвіду цифровізації для конкурентоздатного розвитку готельної мережі України. Результати дослідження можуть бути застосовані для подальшого розвитку готельної індустрії України. Практична цінність проведеного дослідження: комплексний аналіз процесів цифровізації в Європі дасть змогу фахівцям національної готельної мережі використовувати у своїй діяльності новітні передові технології, які підвищать її конкурентоспроможність. Висновки: нині готельний бізнес України переживає не найкращі часи і має виживати, але пройде час і все зміниться на краще. Потоки туристів збільшаться як до України, так і по країні. Зростуть також вимоги з боку туристів щодо якості готельних послуг і постане питання цифровізації готельних послуг. Для цього вже зараз необхідно детально вивчати і впроваджувати світовий та європейський досвід використання цифрових технологій у цій сфері діяльності. Запропоновано: продовжити дослідження сучасних тенденцій європейського ринку готельних послуг з позицій різних країн і різних за рівнем категоризації готелів; зробити аналіз ступеню застосування цифрових технологій у готельній сфері з позицій розміру готелю, його категорійногостатусу та регіону розміщення.*
***Ключові слова:*** *європейський ринок готельного бізнесу; цифрові технології у послугах; туристична діяльність; технології штучного інтелекту.*

# INNOVATIVE EUROPEAN EXPERIENCE FOR THE DEVELOPMENT OF HOTEL BUSINESS IN UKRAINE

**Olena Mykhayliuk,** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: elen.mih.555@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4857-4129

***Abstract.*** *The article examines examples of innovative hotel experience of European countries in the provision of services. The object of the study is the innovative experience of the hotel business of European countries. The goal is to assess the potential of the hotel business of Europe and to explore the European experience of digitalization of services. The methodology of the specified study consists in generalizing the principles of digitalization, studying the official statistical base of the European Union with giving individual examples that can be used in national practice. The following methods were used: comparative analysis, empirical.The originality of the study lies in highlighting the possibilities of applying the best European experience of digitalization for the further competitive development of the hotel network of Ukraine.The results of the study can be applied for the further development of the hotel industry of Ukraine. The practical value of the conducted study: comprehensive analysis of the processes of digitalization in Europe will allow specialists of the national hotel network to use the latest advanced technologies in their activities that will increase its competitiveness.Conclusions: now the hotel business of Ukraine is not going through the best of times and must survive, but time will pass and everything will change for the better. Tourist flows will increase both to Ukraine and across the country. Tourist requirements for the quality of hotel services will also increase, and the issue of digitalization of hotel services will arise. To do this, it is now necessary to study in detail and implement the global and European experience of using digital technologies in this area of activity.It is proposed: to continue researching current trends in the European hotel services market from the point of view of different countries and types of hotels of different star ratings; to analyze the degree of application of digital technologies in the hotel sector from the point of view of the size of the hotel, its star status and the region of location.*
***Keywords:*** *European hotel business market; digital technologies in services; tourism activities; artificial intelligence technologies.*

**JEL Classification: P510; O520; Z320**

**Постановка проблеми**. Питанням розвитку готельного бізнесу в країнах Європи, і зокрема в Україні, присвячена безліч наукових публікацій. Інноваційні технології в індустрії гостинності теж досить часто висвітлюються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Нині, коли Україна потерпає від російської навали і всі бізнеси,

включаючи готельний, намагаються просто вижити, необхідно думати про перспективи і конкурентоспроможність. Прийде час, коли війна закінчиться, наша країна стане частиною ЄС, і тоді гостро постане питання конкуренції та відповідності європейським стандартам, про які треба думати вже сьогодні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**. Питання розвитку цифрових технологій як важливої складової готельного бізнесу висвітлюються у працях європейських дослідників [15,10,13], де вони детально описують процес цифровізації у готелях Європи. Питання розвитку європейського ринку готельних послуг висвітлюються у працях [11,12,5], де детально досліджуються сучасні тенденції цього ринку. Так, О. Носирєв [7] зосереджується на дослідженні готельного та туристичного бізнесу, їх пріоритетах та перспективах. Перспективи запровадження інновацій у сфері гостинності окреслює у своїх дослідженнях С.С. Галасюк [2], але тут питання використання штучного інтелекту, на нашу думку, висвітлені слабо. Нині в Україні з'являється дедалі більше публікацій, присвячених аналізу сучасного стану та перспектив розвитку туристичного й готельно-ресторанного бізнесу [4], чинників формування попиту на послуги готельного господарства країни [7], а також питанням післявоєнної розбудови галузі [8]. Отже, аналіз публікацій останніх років дозволяє зробити такі висновки: рівень узагальнення проблем інноваційного розвитку сфери гостинності досить високий, публікацій на цю тему багато; в Україні дослідницький фокус нині переважно зосереджений на аналізі сучасної багатопроблемної ситуації в галузі, але необхідно думати про перспективу.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** З одного боку, існує широкий спектр публікацій європейських авторів про дослідження інноваційних технології у готельному бізнесі європейських країн, але, з іншого боку, недостатньо досліджень щодо того, як цей досвід можна впроваджувати в Україні. Здебільшого інноваційний європейський досвід описується на прикладі великих готельних мереж з готелями чотирьох – п'яти зірок і мало інформації про цей процес у готелях економ класу. Нам потрібно більш детально досліджувати інноваційні аспекти готельного бізнесу і впроваджувати його не тільки на рівні готельних мереж, які вже діють у межах України. Цей досвід повинен широко використовуватися у готелях економ класу, у невеличких сімейних готелях.

**Мета дослідження** – оцінити потенціал готельного бізнесу Європи і дослідити європейський досвід цифровізації послуг для подальшого впровадження в Україні.Наша країна є частиною прогресивного демократичного простору світу, і зокрема, Європи. З часом ми станемо частиною європейського економічного та політичного простору і у цей момент наші готельні мережі повинні відповідати кращим стандартам надання послуг, а у деяких аспектах – бути найкращими прикладами інноваційності (як зараз у виробництві окремих видів військового обладнання). Для цього необхідно вивчати найкращі технології, доносити їх до фахівців через публікації і сприяти їх впровадженню у відповідні структури.

**Основний матеріал.** Європа є світовим лідером на міжнародному туристичному ринку. Надзвичайно багате розмаїття її культурних пам'яток, кухонь, мов та ландшафтів у поєднанні з першокласною туристичною інфраструктурою та послугами робить регіон надзвичайно привабливим місцем для туристів з усього світу. Регіон має добре розвинену туристичну інфраструктуру, включаючи великі міжнародні аеропорти, розгалужені залізничні мережі та багату культурну спадщину, що стимулює зростання туристичного ринку регіону.

У 2024 році на Європу припадало більше половини міжнародних прибуттів у світі, а кількість в'їзних прибуттів перевищила 759 мільйонів осіб. Такий великий приплив відвідувачів має значний економічний вплив на регіон. Загальний внесок подорожей та туризму до ВВП Європи – 2,7 млрд. дол. США. Загальний внесок подорожей та туризму в зайнятість у Європі – 39,4 млн. робочих місць [19].

У 2024 році сектор колективного туристичного розміщення ЄС, включаючи готелі, будинки відпочинку та кемпінги, пропонував понад 29,7 мільйона ліжко-місць приблизно у 681000 закладах. Середній рівень заповнюваності місць у готелях у 2024 році становив 49% [19].Європа мала домінуючу частку ринку готелів, оцінену в 718,84 млрд. доларів США, а також зайняла провідну частку в 2025 році з вартістю 749,84 млрд. доларів США. Регіон виграє від широкогорозповсюдження Інтернету та передової цифрової інфраструктури, що підтримує значне зростання [17].

У 2024 році мешканці ЄС витратили 618 мільярдів євро на туристичні поїздки, в середньому 518 євро на особу за поїздку. Це в середньому 303 євро на поїздки всередині країни та 1053 євро на поїздки за кордон. Фактично 71,3% усіх поїздок були внутрішніми. Якщо європейці і подорожували за межі своєї країни, то, як правило, залишалися у межах

ЄС, де відбувалося 92,2% поїздок [18].

Середня тривалість поїздки резидента ЄС становила 5 ночей. Майже три з чотирьох поїздок були умежах власної країни проживання.

В середньому це 4 ночі для поїздок всередині країни та 8 ночей для поїздок за кордон [18].

Частка проживання у структурі витрат складала 35%, тоді як частка транспорту становила 27%, а різні інші витрати – 38%. За ніч відвідувачі з ЄС до інших країн ЄС витрачали в середньому 125 євро, починаючи від 72 євро при поїздці до Румунії, 78 євро – до Словаччини, 94 євро – до Болгарії чи Люксембургу, і закінчуючи понад 170 євро за ніч під час поїздки до Фінляндії, Кіпру або Естонії [18].

У 2024 році резиденти ЄС провели 1,7 мільярда туристичних ночей під час своїх поїздок до інших країн ЄС. 75,4% цих ночей було проведено в орендованих туристичних закладах розміщення. Готелі або аналогічні місця розміщення, що надають такі послуги, посіли перше місце з 39%, тоді як 25% усіх туристичних ночей всередині ЄС було проведено в будинку, віллі чи квартирі, 7% – у кемпінгах (включаючи парки для караванів або трейлерів). Решта 3% було проведено в інших типах орендованого житла (молодіжний хостел, гірська хатина) [18].

У 2024 році більшість витрат на туризм (68%) становили поїздки на відпочинок, дозвілля та оздоровлення. Вони зафіксували найвищі середні витрати на поїздку, які становили 660 євро, навіть вищі, ніж витрати на ділові поїздки (631 євро), тоді як витрати на ніч були у 2,1 рази вищими для ділових поїздок, ніж для поїздок за особистим призначенням (203 євро за ніч проти 112 євро за ніч) (табл. 1). У 2024 році ділові поїздки становили 13% витрат на туризм і мали аналогічну частку (10%) у загальній кількості поїздок. На перспективу зростаючий попит на оздоровчі поїздки стимулюватиме зростання сегмента дозвілля [18].

Таблиця 1

Частка поїздок та витрат за метою поїздки, ЄС, 2024 рік,%

| Мета поїздки | Поїздки | Витрати |
|---|---|---|
| Відпустка, дозвілля та відпочинок | 53 | 68 |
| Візити до друзів та родичів | 32 | 15 |
| Інші особисті мотиви | 5 | 4 |
| Професійні/ділові | 10 | 13 |

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [18]*

Останнім часом багато туристичних компаній об'єднали проживання в готелях з іншими туристичними послугами, щоб максимізувати свій дохід. Пряме бронювання індивідуальних пакетів, які включають проживання, харчування, подорожі та інші послуги, допомагає готелям зменшити залежність від інших платформ, збільшуючи продажі та прибутковість готельних мереж. Крім того, ця система пакетів послуг переважно популярна серед міленіалів та мандрівників класу люкс, які віддають перевагу автентичному, технологічному та нішевому досвіду, тим самим підтримуючи зростання ринку.

Готелі економ-класу пропонують доступне житло споживачам, які надають пріоритет співвідношенню ціни та якості, оскільки вони все частіше шукають доступні варіанти. Крім того, розширення різноманітних онлайн-турагентств робить готелі більш бюджетними для споживачів, що ще більше стимулює зростання сегмента.Очікується, що сегмент середнього бізнесу зростатиме найшвидшими середньорічними темпами [16].

Високим попитом серед європейців користуються бутик-готелі. За обсягом доходів, на європейський регіон припадало 30,7% світового ринку бутик-готелів у 2024 році.Цей сегмент приніс дохід у розмірі 8191,9 млн. доларів США. Очікується, що ринок бутик-готелів у Європі досягне прогнозованого доходу в розмірі 12117,5 млн. доларів США до 2030 року [20]. Сукупний річний темп зростання ринку послуг бутик-готелів у Європі з 2025 по 2030 рік становитиме 6,8% (рис. 1).

Розкішний сегмент ринку готельних послуг є найприбутковішим типом, який демонструє найшвидше зростання протягом прогнозованого періоду [20].

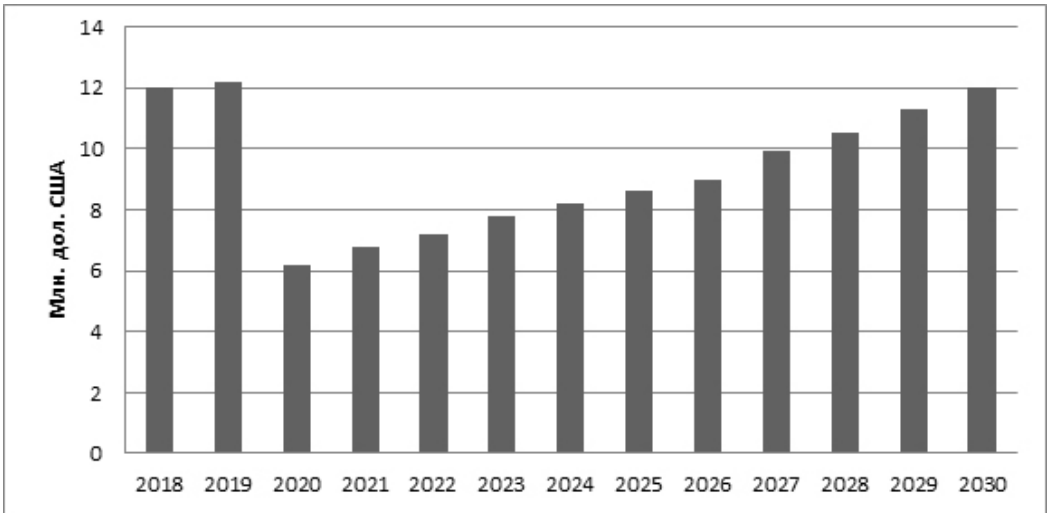



Рис.1. Ринок послуг бутик-готелів Європи, 2018-2030 роки

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [20]*

Залежно від способу бронювання, ринок поділяється на онлайн та офлайн. Онлайн-сегмент займає більшу частину ринку з часткою 55,25% у 2025 році. Зростання цифрових платіжних систем та безпечних транзакцій ще більше підвищило попит на онлайн-бронювання. Онлайн-бронювання дозволяє мандрівникам порівнювати ціни, читати відгуки та отримувати доступ до широкого спектру варіантів з будь-якого місця, що ще більше стимулює зростання сегмента. У 2024 році в середньому 2,3 млн. туристів на ніч зупинялися у житлі, забронюваному через онлайн-платформи [21].

Очікується, що онлайн-сегмент зростатиме з найшвидшим середньорічним темпом зростання на рівні 8,17% протягом прогнозованого періоду [21].

Україна є частиною європейського простору, після закінчення війни приплив іноземних туристів до країни суттєво зросте, тому колективні засоби розміщення країни повинні бути готові:

– приймати значні потоки гостей;

– відповідати європейським стандартам якості надання відповіднихпослуг;

– підтримувати політику екологізації своєї діяльності;

– запровадити найкращі варіанти досвіду щодо цифровізації та використання штучного інтелекту (ШІ).

За даними на 2020 рік, у країні налічувалося понад 5,3 тисячі колективних засобіврозміщення (готелі, санаторії, бази відпочинку). Загальна кількість місць становила приблизно 370,5 тисяч [4].

Рівень заповнюваності колективних засобів розміщення суттєво впав у 2023 році, порівнюючи з 2017 роком: по готелям з 37,1% до 29,0%. Натомість заповнюваність хостелів за той же період зросла з 19,3% до 23,0%; орендованого житла – з 28,7% до 34,0% [1].

Рівень заповнюваності засобів колективного розміщення суттєво різниться залежно від регіону та типу закладу. У 2023-2024 роках у Києві середня заповнюваність готелів становила 28-40%, тоді як у західних областях цей показник вищий через без пекові чинники.

Загалом ринок адаптується до умов війни, демонструючи зростання кількості готелів та хостелів (+9-28%), попри пошкодження понад 12 великих об'єктів. Попит змістився у бік міських готелів та апарт-готелів, які забезпечують автономність. Основну заповнюваність цих закладів забезпечують внутрішньо переміщені особи, міжнародні місії, бізнес-подорожі та внутрішній туризм.

Структура колективних місць розміщення на 2024 рік: готелі – 1704 (42%); пансіонати та бази відпочинку – 1279 (39%); турбази, табори, кемпінги – 513 (13%); мотелі та хостели – 173 (4%); пансіонати з лікуванням, профілакторії – 76 (2%) [1].

Цифрова трансформація у готельній індустрії охоплює широкий спектр технологій та тенденцій. Сучасні платформи для обслуговування гостей мають різні функції, які допомагають гостям залишатися на зв'язку та задоволеними.

Завдяки мобільній реєстрації заїзду та виїзду гості можуть уникнути традиційних процедур на стійці реєстрації, використовуючи свої смартфони, що заощаджує час і забезпечує

безконтактну оплату. Дослідження показало, що 73% мандрівників частіше обирають готелі, які пропонують технології самообслуговування, такі як мобільна реєстрація заїзду та виїзду (табл. 2).

Інструменти штучного інтелекту допомагають готелям надавати персоналізовані послуги, передбачати потреби та будувати глибші зв'язки з гостями. Ще один тренд цифрової трансформації готелів – це впровадження технологій для створення так званих розумних кімнат.

Готелі часто є місцями, де відбуваються ділові зустрічі та заходи. Передові цифрові інструменти можуть допомогти показати себе як найкращі місця для проведення сучасних заходів.

Системи CRM для готельного бізнесу та централізовані платформи є важливими інструментами, оскільки вони об'єднують дані гостей та інтегруються з іншими системами. Безконтактні інновації є важливими у сучасному готельному бізнесі, оскільки вони забезпечують безперебійний досвід.

Є певні причини невикористання підприємствами технологій штучного інтелекту. У 2025 році серед підприємств ЄС, які коли-небудь розглядали можливість використання технологій штучного інтелекту, найпоширенішою причиною невикористання цих технологій була відсутність відповідного досвіду (70,89%), далі йшли відсутність чіткості щодо правових наслідків (52,52%) та побоювання щодо порушення захисту даних і конфіденційності (48,83%). 20,68% респондентів вважали ці технології некорисними для підприємства [22].

Провідні готельні мережі, такі як Hilton та Marriott, використовують штучний інтелект у готелях, застосовуючи розумне керування номерами, прогнозне обслуговування та динамічні стратегії ціноутворення.

У 2025 році 19,95% підприємств ЄС найбільш широко використовували такі технології ШІ:

– технології аналізу писемної мови (текстовий аналіз);

– технології перетворення розмовної мови у формат, придатний для машинного зчитування (розпізнавання мовлення);

– технології, що генерують письмову, розмовну мову або програмні коди (генерація природної мови, синтез мовлення):

– технології створення зображень, відео, звуку/аудіо;

– технології ідентифікації об'єктів або людей на основі зображень (розпізнавання зображень, обробка зображень) тощо.

Використання інструментів штучного інтелекту та інших технологій може забезпечити ефективне використання ресурсів, зберігаючи водночас високі стандарти обслуговування (табл. 2).

Таблиця 2

Варіанти цифровізації готельної сфери Європи

| Види | Функції | Характеристика |
|---|---|---|
| Розширені платформи для обслуговування гостей | Доступ до консьєржа на вимогу | Деякі передові додатки та чат-боти для готельного бізнесу надають миттєві рекомендації та запити на послуги, такі як бронювання візитів до спа-центру, ресторану або організації транспорту. |
| | Спілкування з персоналом в режимі реального часу | Завдяки передовим платформам, персонал може оперативно задовольняти потреби гостей, такі як запити на прибирання, проблеми з технічним обслуговуванням або будь-які інші проблеми, що потребують швидкої уваги. |

| | | |
|---|---|---|
| Персоналізація на основі штучного інтелекту | Чат-боти | Чат-боти забезпечують цілодобову миттєву підтримку та обробляють широкий спектр запитів без необхідності втручання людини. Гості можуть використовувати чат-боти для бронювання номерів, перевірки зручностей готелю. Найбільш досконалі боти інтегруються з готельними системами, щоб надавати оновлення в режимі реального часу. |
| | Динамічні рекомендації | Штучний інтелект (ШІ) аналізує величезні обсяги даних, включаючи моделі бронювання, минулі вподобання та поведінку в режимі реального часу, щоб пропонувати персоналізовані рекомендації. Наприклад, якщо гість часто бронює спа-послуги під час свого перебування, система може запропонувати спа-пакет або знижку на процедури під час наступного візиту.ШІ може рекомендувати варіанти харчування на основі дієтичних уподобань або пропонувати покращення номера відповідно до мети подорожі гостя, наприклад, пропонувати люкс з окремим робочим місцем для ділових мандрівників. |
| | Аналіз настроїв | Інструменти ШІ можуть аналізувати відгуки гостей з різних каналів (онлайн-відгуки, соціальні мережі та опитування після перебування), щоб виявити тенденції та сфери, які потребують покращення. |
| Технології розумних кімнат | Налаштовні елементи керування кімнатою | Ця розумна технологія дозволяє гостям регулювати освітлення, температуру та розважальні системи в номері зі своїх пристроїв або планшетів. |
| | Функції голосового керування | Інтеграція голосових помічників, таких як Alexa, GoogleAssistant або власних систем ШІ, дозволяє гостям керувати різними функціями кімнати без використання рук. Наприклад, зменшити світло та увімкнути розслаблюючу музику. |
| | Розумні телевізори | Сучасні готельні номери обладнані Smart TV з інтегрованими потоковими сервісами, такими як Netflix, Hulu або Disney+. Деякі системи навіть пропонують дублювання екрана з мобільних пристроїв, що забезпечує безперешкодне підключення для бізнес-презентацій або особистих розваг. |
| Покращені системи онлайн-бронювання | Миттєва доступність | Гості можуть одразу переглянути та забронювати бажані номери без затримок, зазвичай пов'язаних з оновленнями вручну або ризиками перебронювання. |
| | Динамічні стратегії ціноутворення | Система аналізує такі чинники, як тенденції попиту, періоди бронювання, ціни конкурентів і навіть місцеві події, щоб коригувати ціни на номери в режимі реального часу. |
| | Безшовна інтеграція зі сторонніми розробниками | Сучасні платформи бронювання можуть легко інтегруватися з онлайн-агентствами (OTA), глобальними системами розподілу (GDS) та системами управління нерухомістю. Таке підключення гарантує, що всі бронювання, незалежно від того, чи зроблені вони безпосередньо на веб-сайті готелю, чи через сторонні канали, автоматично оновлюються в усіх системах. |
| | Можливості додаткових та перехресних продажів | 65% світових інвестицій у туристичні технології були спрямовані на ШІ для підтримки розумніших стратегій ціноутворення на основі даних.<br>Під час процесу бронювання гостям може бути запропоновано:<br>- Підвищення категорії номерів до преміум-люксів з додатковими перевагами (наприклад, з видом на океан або двоспальними ліжками розміру "king-size").<br>- Додаткові послуги, такі як трансфер з/до аеропорту, спа-процедури або сніданки.<br>- Індивідуальні враження, такі як екскурсії з гідом або бронювання вечері у ресторані готелю. |

| | | |
|---|---|---|
| Технології управління зустрічами та подіями | Гібридні платформи для проведення заходів | Зі зростанням популярності віддаленої роботи та глобальної співпраці гібридні платформи для проведення заходів стають життєво важливими для проведення заходів, що поєднують віртуальний та особистий досвід. Ці платформи дозволяють транслювати доповіді, секційні засідання та панельні дискусії в прямому ефірі, через відеоконференції. |
| | Автоматизовані інструменти планування | Програмне забезпечення для управління подіями спрощує складний процес організації зустрічей, конференцій та соціальних заходів. Ці інструменти автоматизують бронювання кімнат та забезпечують оптимальний розподіл простору на основі кількості учасників та вимог заходу. |
| CRM-системи та централізовані платформи для готельного бізнесу | Уніфіковані профілі гостей | CRM-системи створюють комплексні профілі гостей, такі як історія бронювань, уподобання та відгуки. Централізовані профілі відстежують спеціальні запити або дієтичні вподобання, щоб забезпечити послідовне та уважне обслуговування протягом усіх візитів. |
| | Персоналізо-ваний маркетинг | Розширені CRM-платформи дозволяють готелям створювати цільові маркетингові кампанії. Готелі аналізують дані гостей, щоб надсилати персоналізовані рекламні акції, такі як знижки на улюблений тип номерів, або рекомендації щодо сезонних пакетів послуг. |
| Безконтактні технології | Безконтактні платежі | Інтеграція мобільних гаманців, платежів за допомогою QR-кодів та транзакцій з підтримкою NFC спрощує процес оплати та дозволяє гостям оплачувати рахунки під час реєстрації, у ресторанах або спа-центрах. |
| | Безконтактна реєстрація | Реєстрація за допомогою смартфона дозволяє гостям повністю обійтися без стійки реєстрації. За допомогою застосунку або посилання гості можуть завантажити посвідчення особи, перевірити деталі бронювання. |
| | Безключовий доступ | Доступ до кімнати за допомогою смартфона через Bluetooth або цифрові коди усуває необхідність у традиційних фізичних ключах або ключ-картах, які схильні до втрати або розмагнічування. |
| Оптимізоване управління ресурсами | Енергетичний моніторинг | Розумні лічильники та сенсорні системи керування IoT (Інтернет речей) можуть контролювати споживання енергії в режимі реального часу та автоматично регулювати освітлення, опалення, вентиляцію та кондиціонування повітря. |
| Імерсивні технології: VR, AR та 3D-тури | Віртуальна реальність (VR) | Віртуальна реальність дозволяє переміщуватися по номерах, приміщеннях для проведення заходів так, ніби ви фізично присутні там. |
| | Доповнена реальність (AR) | Доповнена реальність (AR) може покращити враження гостей. Такі функції, як екскурсії по готелях, можуть забезпечити детальну навігацію до таких зручностей, як басейни, тренажерні зали чи ресторани. Інтерактивні карти можуть виділяти сусідні пам'ятки, а доповнена реальність (AR) у номерах може забезпечити миттєвий доступ до такої інформації, як варіанти харчуванняабо історія готелю. |
| | 3D-тури | 3D-тури високої чіткості дозволяють гостям візуально дослідити кожну деталь готелю, від розміру ванної кімнати до краєвиду з балкона. Ці тури особливо цінні для корпоративних клієнтів або організаторів заходів, оскільки дозволяють їм оглянути конференц-зали або банкетні зали без особистого візиту. |

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [13,15]*

У 2025 році 34,7% підприємств, що впровадили технології ШІ, застосовували це програмне забезпечення або системи для маркетингу чи продажів, а 31,05% – для організації процесів бізнес-адміністрування або управління (табл. 3).

Таблиця 3

Підприємства, що використовують штучний інтелект, за типом цілі та розмірним класом, ЄС, 2025 р.(% підприємств, що використовують принаймні одну технологію штучного інтелекту)

| Цілі | Усі підприємства | Малі | Середні | Великі |
|---|---|---|---|---|
| Для маркетингу або продажів | 34.70 | 34.06 | 35.67 | 37.89 |
| Для організації процесів бізнес-адміністрування або управління | 31.05 | 28.48 | 34.97 | 43.38 |
| Для бухгалтерського обліку, контролінгу або управління фінансами | 23.11 | 22.20 | 24.21 | 28.26 |
| Для виробничих процесів | 20.76 | 19.02 | 21.82 | 33.46 |
| Для безпеки ІКТ | 19.7 | 14.51 | 26.96 | 47.51 |
| Для дослідницької та розробницької або інноваційної діяльності | 19.05 | 17.33 | 20.54 | 29.67 |
| Для логістики | 6.08 | 4.92 | 6.62 | 14.94 |

*Джерело:складено авторкою за матеріалами [22]*

Роль штучного інтелекту в готелях охоплює обслуговування клієнтів, ціноутворення, безпеку та операції. Чат-боти на базі штучного інтелекту, такі як ті, що використовуються у готелі Hilton «Connie», забезпечують цілодобову миттєву підтримку гостей. Динамічне ціноутворення на основі штучного інтелекту, яке використовується у системі управління доходами Marriott, коригує тарифи залежно від попиту та цін конкурентів, збільшуючи дохід до 20%. Реєстрація за допомогою розпізнавання обличчя на базі штучного інтелекту, яка використовується готелем Fly Zoo компанії Alibaba, прискорює процес до менш ніж 30 секунд.

З операційного погляду, штучний інтелект оптимізує управління запасами, планування персоналу та прогнозне обслуговування. Аналітика на основі штучного інтелекту зменшує кількість помилок, пов'язаних з перебронюванням, на 35% та скорочує витрати на обслуговування на 15% завдяки ранньому виявленню проблем.

Зі зростанням впровадження штучного інтелекту готелі, що інтегрують технології гостинності, отримують конкурентну перевагу, підвищують задоволеність гостей та збільшують прибутковість (табл. 4). Штучний інтелект трансформує індустрію гостинності, покращуючи враження гостей, оптимізуючи операції та збільшуючи доходи.

Таблиця 4

Переваги штучного інтелекту для бізнесу в індустрії гостинності

| № з/п | Види діяльності | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Посилення безпеки та запобігання шахрайству | Розпізнавання облич на основі ШІ пропонує безпечну реєстрацію, запобігаючи шахрайству та несанкціонованому доступу |
| 2 | Підвищення лояльності гостей | Аналітика гостей на основі штучного інтелекту дозволяє готелям надавати проактивні послуги, що підвищує утримання клієнтів |
| 3 | Підвищення доходу та динамічне ціноутворення | Системи управління доходами на базі ШІ коригують ціни на номери в режимі реального часу на основі попиту, цін конкурентів та поведінки гостей |
| 4 | Підвищення операційної ефективності та зниження витрат | Готелі, що використовують автоматизацію на базі ШІ, таку як термінали самореєстрації та роботизоване прибирання, зменшують витрати на оплату праці |
| 5 | Удосконалення управління запасами та персоналом | ШІ прогнозує тенденції заповненості, оптимізуючи графік роботи персоналу та розподіл ресурсів |

| | | |
|---|---|---|
| 6 | Удосконалення управління запасами та ланцюгами поставок на базі ШІ | ШІ допомагає готелям керувати запасами продуктів харчування та напоїв, мінімізуючи відходи |
| 7 | Виявлення шахрайства та кібербезпека за допомогою ШІ | Системи безпеки на базі ШІ допомагають готелям виявляти шахрайські бронювання та запобігати кібератакам |
| 8 | Персоналізація їжі та напоїв на основі штучного інтелекту | Ресторани в готелях використовують ШІ для відстеження харчових звичок гостей, пропонуючи страви на основі вподобань та дієтичних обмежень |
| 9 | Цифровий маркетинг та email-кампанії на основі ШІ | ШІ допомагає брендам створювати гіперперсоналізовані маркетингові електронні листи, надсилаючи мандрівникам пропозиції на основі історії переглядів та попередніх перебувань. Електронний маркетинг підвищує показники до 35% |
| 10 | Навчання та адаптація персоналу за допомогою ШІ | Навчальні програми на базі штучного інтелекту допомагають новим співробітникам готелів швидше освоюватися |

*Джерело: складено авторкою за матеріалами[15]*

Marriott International використовує ШІ для аналізу вподобань гостей та рекомендацій персоналізованого обслуговування, від спа-процедур до варіантів харчування, підвищуючи задоволеність гостей та надаючи можливості для продажу додаткових послуг.

Aloft Hotels, бренд Marriott, запровадив номери з голосовим керуванням, де гості використовують Amazon Alexafor Hospitality для керування освітленням, температурою та налаштуваннями розваг.

Такі готелі, як Radisson Blu, використовують штучний інтелект для відстеження заповненості номерів та ефективного планування прибирання, забезпечуючи прибирання номерів за потреби, не турбуючи гостей.

Inter Continental Hotels Group (IHG) використовує штучний інтелект для моніторингу такого обладнання, як кондиціонери та ліфти, прогнозуючи потреби у технічному обслуговуванні до виникнення поломок, зменшуючи витрати та скарги гостей.

Accor Hotels використовує аналітику на основі штучного інтелекту для оптимізації закупівель та зменшення харчових відходів до 30%.

Готель Dorchester Collection у Лондоні використовує ШІ для аналізу тенденцій бронювання, цін конкурентів та коливань попиту, динамічно коригуючи ціни на номери для максимізації доходу.

Такі готелі, як Four Seasons, використовують штучний інтелект для сканування онлайн-відгуків та згадок у соціальних мережах, виявляючи поширені проблемні моменти та відповідно коригуючи послуги для підвищення задоволеності клієнтів.

Деякі готелі, такі як The Ritz-Carlton, використовують віртуальні тури на базі штучного інтелекту, що дозволяє потенційним гостям ознайомитися з номерами та зручностями перед бронюванням, що збільшує коефіцієнт конверсії.

Hyatt використовує кібербезпеку на базі штучного інтелекту для моніторингу підозрілих транзакцій у режимі реального часу.

Такі простори для проведення корпоративних заходів, як MGM Resorts, використовують інструменти штучного інтелекту, щоб підбирати оптимальні місця для проведення заходів, оптимізувати логістику заходів та пропонувати кейтеринг на основі профілів учасників.

Такі готелі, як Sheraton, використовують пристрої для перекладу в режимі реального часу на базі штучного інтелекту, які допомагають персоналу безперешкодно спілкуватися з іноземними гостями, підвищуючи ефективність обслуговування.

Готелі IHG використовують штучний інтелект для оптимізації споживання енергії, регулюючи системи опалення, вентиляції ікондиціонування повітря (HVAC) та освітлення на основі даних про заповненість гостей у режимі реального часу, що дозволяє знизити витрати на енергію до 20%.

Hilton використовує симуляції на базі штучного інтелекту для навчання персоналу стійки реєстрації роботі з клієнтами.

Такі розкішні бренди готельних ланцюгів, як The Peninsula Hotels, використовують штучний інтелект для відстеження вподобань гостей з попередніх перебувань,

таких як температура у номері, вибір подушок чи улюблені напої, забезпечуючи високоперсоналізований досвід для постійних VIP-гостей [13].

**Висновки.** В епоху стрімкого науково-технічного прогресу всі види бізнесу постійно приймають участь у марафоні інноваційних технологій, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції. Готельний бізнес світу і України не є виключенням з цього процесу.

Нині український готельний бізнес переживає не найкращі свої часи і повинен просто виживати, але пройде час, і в осяжній перспективі все зміниться на краще. Ми будемо знову жити у мирній країні, туристичні потоки до України значно зростуть, збільшаться вони і всередині країни. Зокрема, відродиться пляжний туризм спочатку на нашому узбережжі Чорного моря, а згодом – і Азовського моря та у Криму. Зростуть вимоги з боку українського населення та іноземних туристів до якості готельних послуг і тоді питання щодо цифровізації готельних послуг стануть більш актуальними. Для цього вже зараз потрібно вивчати і впроваджувати світовий та європейський досвід цифровізації цієї сфери діяльності.

В Україні значна кількість готелів вже використовує тією чи іншою мірою цифровізацію. Як правило, це великі п'ятизіркові мережеві готелі, тому дуже важливо продовжити дослідження цих явищ щодо таких аспектів:

– дослідити тенденції європейського ринку готельних послуг з позицій різних країн і різних за рівнем зірковості типів готелів;

– проаналізувати ступінь застосування цифрових технологій у готельному бізнесі з позицій розміру готелю, його зіркового статусу та регіону розміщення.

**Список літератури:**

1. Аналіз готельного ринку в Україні у 2024 році. URL: https://surl.lu/vniwij (дата звернення 05.01.2026).

2. Галасюк С.С. Міжнародні готельні мережі на ринку послуг засобів розміщення України. *International Scientific Conference «Reforming and Stabilising a Market Economy: Current Challenges»:* Conference Proceedings (April 4-5, 2025. Kielce, Poland). Riga, Latvia: Baltija Publishing, P. 62-65. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-552-5-17 (дата звернення 06.01.2026).

3. Давиденко І.В., Нєчева Н.В., Шикіна О.В. Розвиток сервісу у курортних готелях України. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5485 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-33 (дата звернення 08.01.2026).

4. Державна служба статистики України.Туристичні потоки.URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=5c9e53d7eae9828b2430d1c0cc524ec2 (дата звернення 07.01.2026).

5. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022.(45). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1937/1865(дата звернення 05.01.2026).

6. Нижниченко Я.Є. Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Фахове електронне видання: *Академічні візії.* Випуск 37/2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967 URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497 (дата звернення 02.01.2026).

7. Носирєв О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2024. (63). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4115/4045 (дата звернення 07.01.2026).

8. Ремігайло І.Ю. *Використання SMM у просуванні готельних послуг.* Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 28-29 березня 2024 року, м. Черкаси [Текст] : у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т.1. Черкаси: ЧДТУ, 2024. 155 с. С. 102-104. URL: http://surl.li/udefe (дата звернення 07.01.2026).

9. Ремігайло І.Ю. *Інтеграційні засади розвитку готельного бізнесу. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки:* збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 18 жовтня 2024 р.). Одеса: ОНЕУ, 2024. 360 с. С. 306-307. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/ (дата звернення 07.01.2026).

10. Шикіна О.В. Стратегії цифрового маркетингу в просуванні підприємств готельного бізнесу. *Бізнес-навігатор.* 2025. № 2.DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-4. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/6.pdf (дата звернення 06.01.2026).

11. Шикіна О., Гончаренко Я., Козловський Р. Тенденції розвитку Європейського ринку готельних послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2019. №5. С.216-233. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/216-233.pdf (дата звернення 05.01.2026).

12. Baldzhy, M.,Yaslynska, K.Балджи М. Д., Яслинська К. Д. (2022). Досвід європейських країн у впровадженні екологічних інновацій в готельному бізнесі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2(79). 79-88. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-2-79-88.URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/413/358(датазвернення 06.01.2026).

13. Digital transformation in the hotel industry. URL: https://surl.li/hifver (дата звернення 05.01.2026).

14. European hotel industryin August 2025: guests are present, but watch ingtheirbudget – MKG Consulting. URL: https://surl.li/ysrpjd (дата звернення 07.01.2026).

15. Gursoy, D. Artificial Intelligence in Hospitality: Uses and Benefits of AI in Hotels. International *Journal of Hospitality Management,* 2025, 129, 104212. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104212. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431925001355 (датазвернення 06.01.2026).

16. Hotels Market Size, Share&Industry Analysis, By Type (Economy/Budget, Midscale, and Luxury), By Application (Leisure and Professional), By Booking Mode (Onlineand Offline), and Regional Forecast, 2026-2034 (2026). URL: https://surl.li/jormen (дата звернення 07.01.2026).

17. Tourism statistics – expenditure. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Tourism_statistics_-_expenditure (дата звернення 05.01.2026).

18. Tourism statistics – top destinations. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Tourism_statistics_-_top_destinations (дата звернення 06.01.2026).

19. Travel and tourismin Europe – statistics&facts. Published by Statista Research Department, 2025. URL: https://surl.lt/jdsfzw (дата звернення 07.01.2026).

20. Size and prospects of the European boutique hotel market, 2025-2030. URL: https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/boutique-hotel-market/europe (дата звернення 05.01 2026).

21. Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms. URL: https://surl.li/jsaajj (дата звернення 06.01.2026).

22. Using artificial lintelligence in enterprises. URL: https://surl.li/xzytmh (дата звернення 07.01.2026).

**References:**

1. Analiz hotelnoho rynku v Ukraini u 2024 rotsi (2024). [Analysis of the hote market in Ukraine by 2024]. Retrieved from https://surl.lu/vniwij (accessed January 5, 2026). [In Ukrainian].

2. Halasiuk S.S. Mizhnarodni hotelni merezhi na rynku posluh zasobiv rozmishchennia Ukrainy (2025). [International hotel chains in the Ukrainian accommodation services market] *International Scientific Conference «Reforming and Stabilising a Market Economy:* Current Challenges»: Conference Proceedings (April 4-5. Kielce, Poland). Riga, Latvia: Baltija Publishing, R. 62-65. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-552-5-17 (data zvernennia 06.01.2026). (accessed January 6, 2026). [In Ukrainian].

3. Davydenko I.V., Niecheva N.V., Shykina O.V. Rozvytok servisu u kurortnykh hoteliakh Ukrainy. (2025)/ [Service development in resort hotels in Ukraine] *Ekonomika ta suspilstvo*. (71). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5485 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-33 (data zvernennia 08.01.2026).

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Turystychni potoky (2026). [State Statistics Service of Ukraine. Tourist flows]. Retrieved from https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=5c9e53d7eae9828b2430d1c0cc524ec2(accessed January 7, 2026). [InUkrainian].

5. Matviichuk, L., &Dashchuk, Yu. (2022). Yevropeiskyi vector staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy. [European vector of sustainable development of the hospitality industry of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1937/1865(accessed January 5, 2026). [In Ukrainian].

6. Nyzhnychenko Ya.Ye. Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznes-modelei u tradytsiinykh haluziakh ekonomiky. (2024) [The impact of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy] Fakhove elektronne vydannia: *Akademichni vizii.* Vypusk 37/2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967 URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1497 (data zvernennia 02.01.2026).

7. Nosyriev, O. (2024). Rozvytok hotelnoho ta turystychnoho biznesu: priorytety ta perspektyvy. [Develop mento fthe hotel and tourism business: prioritie sand prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo,* (63). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4115/4045 (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].
8. Remihailo I.Yu. Vykorystannia SMM u prosuvanni hotelnykh posluh. (2024) [Using SMM in promoting hotel services] Materialy KhV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Turystychnyi ta hotelno-restorannyi biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuvannia»: 28-29 bereznia, m. Cherkasy [Tekst] : u 2-kh tomakh / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. T.1. Cherkasy: ChDTU, 155 s., 102-104. URL: http://surl.li/udefe (data zvernennia 07.02.2026). (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].
9. Remihailo I.Yu. Intehratsiini zasady rozvytku hotelnoho biznesu. (2024) [Integration principles of hotel business development] Hlokalizatsiini aspekty innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh (Odesa, 18 zhovtnia 2024 r.). Odesa: ONEU, 360 s., 306-307. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/ (data zvernennia 07.01.2026). (accessed January 5, 2026). [In Ukrainian].
10. Shykina O.V. Stratehii tsyfrovoho marketynhu v prosuvanni pidpryiemstv hotelnoho biznesu. (2025) [Digital marketing strategies in promoting hospitality businesses] *Biznes-navihator.* (2). DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-4. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/6.pdf (data zvernennia 06.01.2026). (accessed January 6, 2026). [In Ukrainian].
11. Shykina, O., Honcharenko Ya., Kozlovskyi R. (2019). Tendentsii rozvytku Yevropeiskoho rynku hotelnykh posluh. [Trends in the development to the European hotel services market]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichno houniversytetu*, (5), 216-233. Retrieved from http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/216-233.pdf (accessed January 6, 2026). [In Ukrainian].
12. Baldzhy, M., &Yaslynska, K. (2022). Dosvid yevropeiskykh krain u vprovadzhenni ekolohichnykh innovatsii v hotelnomu biznesi. [Experience of European countries in implementing environmental innovations in the hotel business]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 2(79), 79-88. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-2-79-88. Retrieved from https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/413/358 (accessed January 7, 2026). [In Ukrainian].
13. Digital transformation in the hotel industry. (2026). Retrieved from https://surl.li/hifver (accessed January 5, 2026).
14. European hotel industryin August 2025: guests are present, but watch ingtheirbudget – MKG Consulting (2025). Retrieved from https://surl.li/ysrpjd (accessed January 7, 2026).
15. Gursoy, D. (2025). Artificial Intelligence in Hospitality: Uses and Benefits of AI in Hotels. I*nternational Journal of Hospitality Management,* 129, 104212. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104212. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431925001355 (accessed January 6, 2026).
16. Hotels Market Size, Share&Industry Analysis, By Type (Economy/Budget, Midscale, and Luxury), By Application (Leisure and Professional), By Booking Mode (Onlineand Offline), and Regional Forecast, 2026-2034 (2026). Retrieved from https://surl.li/jormen(accessed January 7, 2026).
17. Tourism statistics – expenditure (2025). Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_expenditure (accessed January 5, 2026).
18. Tourism statistics – top destinations (2025). Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_top_destinations (accessed January 6, 2026).
19. Travel and tourismin Europe – statistics&facts. (2025). Published by Statista Research Department. Retrieved from https://surl.lt/jdsfzw (accessed January 7, 2026).
20. Size and prospects of the European boutique hotel market, 2025-2030. Retrieved from https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/boutique-hotel-market/europe (accessed January 5, 2026).
21. Short-stay accommodation offered via online collaborative economy platforms. Retrieved from https://surl.li/jsaajj (accessed January 6, 2026).
22. Using artificial intelligence in enterprises. Retrieved from https://surl.li/xzytmh (accessed January 7, 2026).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026
Прийнята до публікації 20.03.2026
Опубліковано онлайн 05.05.2026

# НАШІ АВТОРИ
# (OUR AUTHORS)

| | |
|---|---|
| **Азаренкова Галина Михайлівна** | доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна |
| **Барановська Марія Володимирівна** | здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», факультет міжнародної економіки, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Білоус Костянтин Ігорович** | доктор філософії, викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Вовчак Ольга Дмитрівна** | доктор економічних наук, професор, професор кафедри кафедри фінансових ринків та технологій, Львівський національний університет імені І. Франка, м. Львів, Україна |
| **Гаркуша Юлія Олександрівна** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Гнилоскуренко Михайло Святославович** | аспірант, кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Гонгало Сергій Олександрович** | здобувач наукового ступеня доктора філософії кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна |
| **Гусаковська Тетяна Олександрівна** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна |
| **Загнибіда Раїса Павліна** | кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна |
| **Замула Ірина Віталіївна** | доктор економічних наук, професор, професорка кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна |
| **Ковальська Леся Володимирівна** | кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризмознавства і краєзнавства, Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна |
| **Карпенко Юлія Валентинівна** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Кочевой Максим Миколайович** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Кузнецова Інна Олексіївна** | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Кулікова Єлизавета Олександрівна** | доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Лозова Оксана Василівна** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна |

| | |
|---|---|
| **Мацків Олена Ігорівна** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Менабдішвілі Давід Григорович** | здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Михайлюк Олена Леонідівна** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет, м.Одеса, Україна |
| **Орєхова Катерина Віталіївна** | доктор економічних наук, доцент, в.о. зав. кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна |
| **Пархоменко Олександр Григорович** | кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри екології, географії та природокористування, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка, Чернігів, Україна |
| **Рогоза Микола Ігорович** | доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, заслужений діяч науки і техніки України, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна |
| **Савчук Катерина Юріївна** | здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна |
| **Сектим Тетяна Артурівна** | здобувачка вищої освіти, перший (бакалаврській) рівень вищої освіти ОПП «Банківська справа та фінансовий консалтинг» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна |
| **Стрій Любов Олексіївна** | доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Травін Віталій Вікторович** | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна |
| **Шевченко Яна Анатоліївна** | студентка IV курсу факультету менеджменту та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна |
| **Шульга Артем В'ячеславович** | аспірант Університету економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна |

***НАУКОВИЙ ВІСНИК***
Одеського національного економічного університету

***Науковий журнал***

№ 3 (340), 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 № 6 від 31.03.2026 р.)

Підписано до друку 10.04.2026 р.
Формат 60 х 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 13,23 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.*