

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 8 (100) / 2025
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 8 (100)

2 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

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

Редакція:

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

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Експерти:

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

ЗМІСТ

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Антонюк Лариса Леонтіївна**
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ..... 9
- Довгаль Олена Андріївна**
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОКРЕМИХ СЕГМЕНТІВ СВІТОВОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ...17
- Кім Олексій Олексійович, Кім Тетяна Іванівна**
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ УКРАЇНИ:
МІЖНАРОДНИЙ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ, ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 23
- Максименко Анна Вікторівна, Заліпуха Микола Олександрович**
ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА ГЛОБАЛЬНОГО МЕДІА-РИНКУ..... 31

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Калашніков Олександр Юрійович**
РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ, ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЇХНІМИ АКТИВАМИ В УКРАЇНІ..... 38
- Копотієнко Тетяна Юріївна, Бусенко Антон Олександрович,
Прокопенко Роман Миколайович**
ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ТА АНАЛІЗ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА АВТОТРАНСПОРТНИХ
ПІДПРИЄМСТВ 49
- Остапець Антон Олександрович**
МЕТОДИКИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІТ 58

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

- Бортнік Світлана Миколаївна, Волинець Ірина Григорівна**
УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА
ОСНОВІ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ..... 70
- Руденко Вікторія Олександрівна, Ковтун Микита Віталійович**
ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ 76

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- Герчаківський Святослав Дем'янович, Косс Сергій Вадимович**
PEST-АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МИТНИЦІ
В УМОВАХ ВІЙНИ 84

Дудчик Оксана Юріївна, Пісіна Дар'я Валеріївна АНАЛІЗ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	93
Краснова Ірина Вікторівна, Лещенко Руслан Ігорович ESG-ОРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	101
Макарович Вікторія Костянтинівна, Ганусич Вероніка Олександрівна, Потокі Габор Федорович ДИСКУРСИВНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	109
Русіна Юлія Олександрівна, Нефедова Тетяна Миколаївна, Коваленко Дмитро Іванович, Студінський Максим Сергійович НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ.....	118

CONTENTS

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Antoniuk Larysa

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE LABOUR MARKET IN THE IT SECTOR ...9

Dovgal Olena

CURRENT DEVELOPMENT TRENDS OF CERTAIN SEGMENTS OF THE GLOBAL
IT SERVICES MARKET 17

Kim Oleksii, Kim Tetiana

EUROPEAN EXPERIENCE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT FOR UKRAINE:
INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER, ENERGY SUPPLY 23

Maksymenko Anna, Zalipukha Mykola

INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF THE GLOBAL MEDIA MARKET 31

ACCOUNTING AND TAXATION

Kalashnikov Olexander

DEVELOPMENT OF JOINT INVESTMENT INSTITUTIONS, PROBLEMS OF MANAGEMENT
OF THEIR ASSETS IN UKRAINE 38

Kopotiienko Tetiana, Busenko Anton, Prokopenko Roman

INTERNAL AUDIT AND ANALYSIS OF BUSINESS PARTNERSHIPS OF ROAD
TRANSPORT COMPANIES 49

Ostapets Anton

METHODS OF QUANTITATIVE RISK ANALYSIS FOR IT INDUSTRY ENTERPRISES 58

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Bortnik Svitlana, Volynets Iryna

IMPROVING THE PLANNING OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES BASED ON BUSINESS
ANALYTICS: ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES..... 70

Rudenko Viktoriia, Kovtun Mykyta

ECONOMIC ASPECTS AND INVESTMENT PRIORITIES OF PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIP IN UKRAINE..... 76

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Gerchakivskiy Sviatoslav, Koss Serhii

PEST ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE UKRAINIAN CUSTOMS
UNDER CONDITIONS OF WAR..... 84

Dudchyk Oksana, Pisina Darya

ANALYSIS OF RISKS AND THREATS TO THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY
OF UKRAINIAN ENTERPRISES USING THE EXAMPLE OF THE WOODWORKING INDUSTRY ... 93

Krasnova Iryna, Leshchenko Ruslan

ESG FOCUS AS A STRATEGIC VECTOR FOR THE TRANSFORMATION OF BANKING
ACTIVITIES 101

Makarovych Vitoriia, Hanusych Veronika, Pataki Gabor

A DISCURSIVE FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING FINANCIAL STABILITY IN
THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION 109

Rusina Yuliia, Nefedova Tetiana, Kovalenko Dmytro, Studinskyi Maksym

SCIENTIFIC APPROACH TO FINANCIAL PLANNING IN THE ENTERPRISE: SYSTEMIC
ANALYSIS AND MODELING 118

Антонюк Лариса Леонтіївна

доктор економічних наук,

проректор з наукової роботи, професор кафедри міжнародної економіки

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Antoniuk Larysa

Doctor of Economics, Vice-Rector for Scientific Work,

Professor of Department of International Economics

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-6921-2800

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11355

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE LABOUR MARKET IN THE IT SECTOR

Анотація. Вступ. Штучний інтелект (ШІ) став найбільш динамічною та трансформаційною з передових технологій, що глибоко змінила глобальний ІТ-сектор. Його стрімкий розвиток не тільки прискорює інновації та продуктивність, але й змінює структури зайнятості та вимоги до кваліфікації, створюючи як можливості, так і ризики для економік та ІКТ-фахівців у всьому світі.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу ШІ на ринок праці в ІТ-секторі, зосередившись на змінах у структурі зайнятості, попиті на нові навички та появі нових професійних профілів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є емпіричні дослідження, аналітичні звіти, галузеві опитування та міжнародні прогнози. Для виявлення тенденцій на ринку праці, оцінки трансформацій у кваліфікації та аналізу наслідків для розвитку трудових ресурсів в ІТ-секторі були використані порівняльні та аналітичні методи.

Результати. Швидка інтеграція ШІ та пов'язаних з ним цифрових технологій безпосередньо впливає на еволюцію технічних навичок, необхідних ІКТ-фахівцям. У міру того, як системи ШІ все частіше беруть на себе рутинні завдання, такі як програмування, управління даними та створення базового контенту, попит на традиційні технічні компетенції поступово знижується. Натомість нові набори навичок, пов'язані з етикою ШІ, грамотністю, швидким інжинірингом, архітектурою великих мовних моделей та аналітикою даних, стають критично важливими для підтримки інновацій та забезпечення відповідального впровадження нових технологій. Наразі в розвитку ШІ домінують розвинені економіки та провідні корпорації, що створює ризик поглиблення глобальної нерівності.

Перспективи подальших досліджень включають більш глибоке емпіричне вивчення довгострокових наслідків автоматизації на основі ШІ для стабільності зайнятості та розподілу доходів в ІТ-секторі; порівняльні дослідження між розвиненими та країнами з перехідною економікою для виявлення розбіжностей у траєкторіях адаптації; а також міждисциплінарний аналіз етичних, регуляторних та соціальних наслідків інтеграції ШІ у професійну практику. Крім того, майбутні дослідження можуть бути присвячені моделям безперервного навчання та адаптивності робочої сили, а також ролі міжнародного співробітництва у зменшенні глобальних асиметрій у розвитку та використанні ШІ.

Ключові слова: штучний інтелект, інформаційно-комунікаційні технології, ІТ-сектор, людський капітал, ІКТ-фахівці, ІКТ-компанії, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. Artificial intelligence (AI) has become the most dynamic and transformative of advanced technologies, profoundly changing the global ICT sector. Its rapid development is not only accelerating innovation and productivity, but also changing employment structures and skill requirements, creating both opportunities and risks for economies and ICT professionals around the world.

Purpose. The purpose of the study is to determine the impact of AI on the labour market in the ICT sector, focusing on changes in the structure of employment, demand for new skills and the emergence of new professional profiles.

Materials and methods. The research materials include empirical studies, analytical reports, industry surveys, and international forecasts. Comparative and analytical methods were used to identify trends in the labour market, assess changes in qualifications, and analyse the implications for human resource development in the ICT sector.

Results. The rapid integration of AI and related digital technologies is directly influencing the evolution of the technical skills required of ICT professionals. As AI systems increasingly take over routine tasks such as programming, data management and basic content creation, the demand for traditional technical competencies is gradually declining. Instead, new skill sets related to AI ethics, literacy, rapid engineering, large language model architecture, and data analytics are becoming critical to supporting innovation and ensuring the responsible deployment of new technologies. Currently, developed economies and leading corporations dominate AI development, creating the risk of deepening global inequality.

Discussion. Prospects for further research include a deeper empirical examination of the long-term effects of AI-driven automation on employment stability and income distribution in the ICT sector; comparative studies across advanced and emerging economies to identify divergent adaptation trajectories; and interdisciplinary analyses of the ethical, regulatory, and social implications of AI integration into professional practices. Additionally, future studies could explore models of lifelong learning and workforce adaptability, as well as the role of international cooperation in mitigating global asymmetries in AI development and use.

Key words: artificial intelligence, information and communication technologies, ICT sector, human capital, ICT professionals, ICT companies, competitiveness.

Постановка проблеми. Зростаюча популярність штучного інтелекту (ШІ) породила цілий спектр думок в наукових та професійних колах, особливо в контексті зайнятості в ІТ-секторі. З одного боку, критики стверджують, що швидкий розвиток та інтеграція ШІ можуть зробити певні ІТ-посади застарілими. З іншого боку, прихильники наголошують, що ця нова технологія пропонує значні можливості для інновацій та професійного зростання в цьому секторі. Оскільки ШІ все більше впроваджується в широкий спектр галузей, він готовий створити нові шляхи для професійної участі, підкреслюючи необхідність для амбітних ІКТ-фахівців розвивати майстерність у компетенціях, пов'язаних зі ШІ. Сучасні дослідження часто розглядають ці аспекти ізольовано, не маючи цілісного підходу до того, як ШІ змінює попит на робочі місця, переосмислює важливі компетенції та зміщує баланс між скороченням, спричиненим автоматизацією, та зростанням зайнятості. Ця прогалина перешкоджає розробці обґрунтованих стратегій використання переваг ШІ, мінімізуючи при цьому його негативний вплив на ІКТ-фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна частина останніх досліджень зосереджена на багатогранному впливі ШІ на ринки праці, структури зайнятості та професійний розвиток. Зокрема, дослідження [1–5] розглядають ці динамічні процеси в широкому контексті на рівні національної економіки. Дослідження [1–2] підкреслюють як ризики витіснення робочої сили, так і появу нових професій, пов'язаних із ШІ, висвітлюючи подвійну природу технологічних трансформацій. Водночас, дослідження [3], використовуючи аналіз фазового портрета, демонструє нелінійний та динамічний характер адаптації ринку праці в умовах впровадження ШІ. Натомість дослідження [4] зосереджується на балансі переваг та недоліків, підкреслюючи важливість узгодження політики з інноваціями. На міжнародному рівні автори дослідження [5] надають систематичний огляд, вказуючи на значні зміни у необхідних навичках та вплив ШІ на добробут працівників на глобальних ринках.

Більш секторальний погляд представлений у дослідженнях [6–9], які вивчають вплив ШІ на Індустрію 4.0 та ІТ-сектор ІКТ, а саме: аналізують трансформацію робочих процесів у промислових організаціях, що використовують ШІ, відзначаючи як підвищення ефективності, так і виклики в адаптації робочої сили [6]; розглядають ринок праці в ІТ-секторі, підкреслюючи структурні зміни у складі робочих місць та попиті на навички під впливом революції ШІ [7]; досліджують кейс словенського ІТ-сектора, визначаючи еволюцію профілю зайнятості, пов'язаної з ШІ, та необхідні компетенції [8]; досліджують програмну інженерію, підкреслюючи як загрози скорочення робочих місць, так і можливості для інновацій, що створюють додану вартість [9].

Окрім наукових досліджень, низка звітів від експертів галузі та міжнародних організацій [10–17] надають практичні відомості про поточні та майбутні трансформації ринку праці в ІТ-секторі. Компанії «IBM» [10] та «Beetroot» [14] наголошують на зростаючій інтеграції ШІ в розробку програмного забезпечення, тоді як «Sellick Partnership» [12] та «Nexford University» [17] підкреслюють зміни в попиті на ІКТ-фахівців та нові профілі навичок. Глобальні оцінки, включаючи «Звіт ЮНКТАД про технології та інновації 2025» [11] та «Глобальний барометр робочих місць у сфері ШІ» від PwC [13], підкреслюють нерівномірний розподіл можливостей, пов'язаних із ШІ, між розвиненими та країнами, що розвиваються. Прогнози ЮНКТАД щодо розвитку ринку ШІ до 2033 р. [15], підкреслюють масштаби трансформації, тоді як «Cisco» [16] звертає увагу на критичну роль генеративного ШІ у перетворенні структур робочої сили в ІТ-секторі.

Метою статті є критичний огляд впливу ШІ на ринок праці в ІТ-секторі, зосереджуючись на визначенні як можливостей, так і викликів, що виникають внаслідок трансформації, зумовленої ШІ. Додатково, дослідження має на меті визначити, як інновації на основі ШІ змінюють конкурентну динаміку в ІКТ, переосмислюють вимоги до кваліфікації ІКТ-фахівців та впливають на розподіл можливостей між розвиненими та країнами, що розвиваються.

Матеріали і методи. Основними матеріалами для дослідження є рецензовані академічні публікації вітчизняних та іноземних науковців, галузеві звіти, аналітичні огляди та маркетингові дослідження.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: огляд літератури (щоб виявити, зібрати та критично оцінити відповідні публікації, звіти і т.д., що стосуються впливу ІІІ на ринок праці в ІТ-секторі), аналіз та синтез (щоб вилучити ключові висновки з різних джерел, порівняти результати та інтегрувати їх у цілісне розуміння впливу ІІІ на зайнятість, вимоги до кваліфікації та трансформацію ІТ-сектору), систематизація (щоб упорядкувати та структурувати результати попередніх досліджень, висвітлюючи основні тенденції, можливості, виклики та прогалини в сучасних знаннях).

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект (ІІІ) стає найбільш динамічною та трансформаційною з усіх передових технологій. Згідно з прогнозами Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), очікується, що світовий ринок ІІІ зросте з 189 млрд. доларів у 2023 р. до приблизно 4,8 трлн. доларів у 2033 р., що становить 25-кратне збільшення лише за одне десятиліття [11]. Таке швидке зростання дозволить ІІІ збільшити свою частку на ринку передових технологій з 7% у 2023 р. до майже 30% у 2033 р., тим самим зміцнивши свою позицію як домінуючого технологічного сектора [11].

Двигунами цього безпрецедентного зростання є як технологічні, так і економічні фактори. Постійні прориви в області генеративного штучного інтелекту (з англ. «GenAI») роблять системи ІІІ все більш потужними, універсальними та ефективними. З 2022 р. організації по всьому світу експериментують з додатками GenAI у створенні контенту, розробці продуктів, автоматизованому кодуванні, тестуванні ПЗ, обслуговуванні клієнтів та персоналізованому користувацькому досвіді. ІІІ також прискорює прогрес в інших передових технологіях, підвищуючи їхню продуктивність: наприклад, він дозволяє пристроям Інтернету речей діяти автономно, підтримує 5G-з'єднання з інтелектуальним управлінням трафіком, посилює кібербезпеку у поєднанні з блокчейном, оптимізує технології зеленої енергії та покращує точність нанотехнологій і редагування генів [11].

Однак економічна концентрація розвитку ІІІ підкреслює потенційну нерівність, оскільки у 2022 р. лише 100 компаній, переважно у США та Китаї, становили 40% світових досліджень і розробок (R&D) у галузі ІІІ. Разом ці дві країни володіють 60% патентів на ІІІ та публікуючи третину всіх світових наукових праць в галузі ІІІ [15]. Така концентрація створює ризик посилення існуючих розбіжностей, оскільки розвинені економіки отримують вигоду від потужної інфраструктури, значного капіталу та висококваліфікованої робочої сили, тоді як багато країн, що розвиваються, залишаються на периферії інновацій у сфері ІІІ, що матиме глибокі наслідки для світового

ринку праці. За оцінками, ІІІ може вплинути на 40% робочих місць у всьому світі, причому найбільший ризик автоматизації існує в розвинених економіках, де може бути втрачено до третини робочих місць, водночас у цих же економіках майже 27% робочих місць можуть бути доповнені ІІІ, що підвищить продуктивність і доповнить людські навички [15].

Для країн, що розвиваються, наздоганяння вимагатиме термінових заходів, оскільки вже до 2023 р. дві третини розвинених економік прийняли національні стратегії в галузі ІІІ, порівняно з лише 30% країн, що розвиваються, і лише 12% найменш розвинених країн [11; 15]. Таким чином, щоб залишатися конкурентоспроможними, ці економіки повинні інвестувати в три критично важливі сфери: інфраструктуру (електроенергія, інтернет та обчислювальні потужності), системи даних (відкриті та спільні системи обміну даними) та розвиток навичок (інтеграція знань про ІІІ в освіту на всіх рівнях). Без таких заходів переваги ІІІ ризикують опинитися в руках невеликої групи багатих країн та ТНК, а більшість країн залишаться залежними, а не конкурентоспроможними.

Зокрема, впровадження штучного інтелекту в ІТ-секторі стало одночасно трансформаційною можливістю та джерелом значних суперечок. Прихильники наголошують на здатності ІІІ підвищувати операційну ефективність, оптимізувати витрати, знижувати рівень помилок, забезпечувати прийняття рішень на основі даних та стимулювати інновації шляхом розробки нових застосувань [9; 12]. З цієї точки зору, ІІІ позиціонується не просто як інструмент автоматизації процесів, а як стратегічний актив, здатний змінити конкурентний ландшафт ІТ-індустрії.

І навпаки, критики підкреслюють потенційні негативні наслідки інтеграції ІІІ, особливо щодо стабільності зайнятості, творчого потенціалу, етичного управління, фінансової доцільності та безпеки системи [9; 12]. Особливо виражені побоювання щодо скорочення робочих місць, а емпіричні дані свідчать про те, що значна частина організацій, які впроваджують ІІІ, очікують скорочення робочої сили. Крім того, внутрішні обмеження ІІІ у відтворенні людської креативності та емоційного інтелекту, поряд з невирішеними етичними та кібербезпековими проблемами, посилюють побоювання щодо його широкого розгортання.

Відповідно до дослідження [13], частка вакансій на світовому ІКТ-ринку значно скоротилася за останнє десятиліття, знизившись з 6,2% у 2012 р. до 3,4% у 2024 р., відображаючи більш загальне уповільнення найму після пандемічного сплеску найму в сфері інформаційних технологій (рис. 1). Тільки у 2024 р. понад 40% ІКТ-професій, зафіксували річне зниження частки вакансій. Незважаючи на цю тенденцію до зниження відносної частки робочих місць, абсолютна чисельність робочої сили в світовому ІТ-секторі стабільно зростала, а глобальна зайнятість в ІКТ зросла на понад 80% між 2000 і 2022 рр.

Хоча відносна активність найму персоналу сповільнилася, попит на фахівців з ІІІ в сфері ІКТ посилюється. У 2024 р. 8,8% вакансій в сфері ІКТ вимагали наявності навичок у сфері ІІІ — це більш ніж удвічі перевищує середній показник по всіх галузях і є найвищим показником серед усіх секторів у світі (рис. 2). Найбільший попит зосереджений у сферах машинного навчання, кібербезпеки, хмарних операцій та архітектури інфраструктури, що свідчить про структурний перехід від кількісного розширення робочої сили до поглиблення технічних можливостей, оскільки ІКТ-компанії надають пріоритет високотехнологічним ролям, необхідним для ініціатив з цифрової трансформації [13].

Попит роботодавців на посади, пов'язані з ІІІ, продовжує зростати, навіть незважаючи на те, що загальна частка вакансій у цьому секторі скорочується. У період з 2019–2024 рр. кількість вакансій для посад, де робота людини доповнюється ІІІ, зросла на 24%, випереджаючи зростання кількості посад, які можна автоматизувати (22%) [13]. Тобто, від розробників, аналітиків та інженерів все частіше очікують використання систем ІІІ для оптимізації робочих процесів, виявлення помилок та створення компонентів, що відображає скоріше співпрацю, а не заміщення ІІІ.

У більшості економік професії в ІТ-секторі, які піддаються впливу ІІІ, зазнають більш швидких змін у навичках, ніж професії, які можна автоматизувати [13]. Набір технічних навичок, необхідних для цих посад, швидко еволюціонує, зростає попит на знання в області інтерфейсів програмування ІІІ (API), великих мовних моделей (LLM), векторних баз даних та швидкої інженерії, спричинивши зростання дисбалансу: надлишку ІКТ-фахівців загального профілю та нестачі кандидатів з глибокими знаннями в області ІІІ. Крім того, у 2020 р. лише 14% МСП в ЄС наймали ІКТ-фахівців, порівняно з 76% великих підприємств, що обмежувало здатність МСП

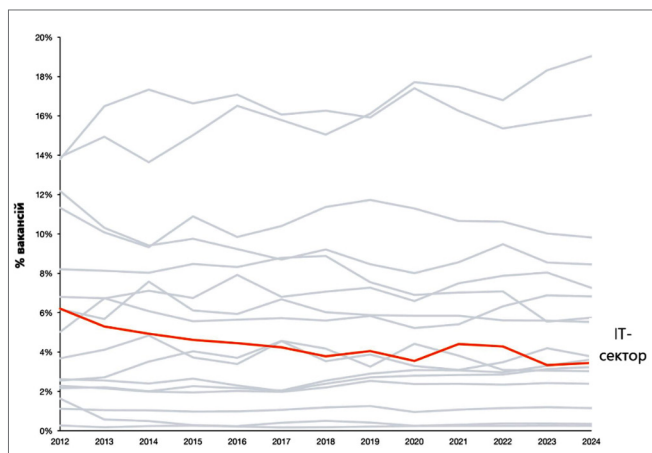


Рис. 1. Динаміка частки вакансій в ІТ-секторі, 2012–2024 рр.

Джерело: перекладено з [13]

інтегрувати технології ІІІ та ефективно конкурувати в цифровій економіці [13].

ІКТ-фахівці, які володіють навичками роботи з ІІІ, отримують значні переваги в оплаті праці. Робочі місця, що вимагають знань у галузі ІІІ в ІТ-секторі, зараз забезпечують середню надбавку до заробітної плати, яка значно перевищує міжгалузевий показник у 56% [13]. До того ж, у 2024 р. ІКТ-фахівці, які виконують функції з доповненням та розширенням ІІІ, отримували надбавку в розмірі 95% порівняно з аналогічними посадами, що не вимагають знань у галузі ІІІ [13]. Водночас, це одні з найвищих премій до заробітної плати серед усіх галузей світової економіки. Відповідно, можемо зробити наступний висновок: ІІІ не знижує цінність праці, а підвищує її, особливо для ІКТ-фахівців, здатних ефективно співпрацювати з інтелектуальними системами.

Фахівці компанії «IBM» зазначають, ІІІ підвищує ефективність, креативність та продуктивність протягом усього життєвого циклу розробки програмного забезпечення. Ключові сфери використання ІІІ в розробці програмного забезпечення включають [10; 14]:

- 1) *генерацію коду* (інструменти на базі ІІІ генерують або пропонують код на основі вхідних даних природною мовою, виконують автодоповнення та синтезують шаблонний код або цілі функції);
- 2) *виявлення та виправлення помилок* (ІІІ аналізує шаблони коду, щоб виявити дефекти, передбачити помилки та надати автоматизовані пропозиції щодо налагодження або виправлення);
- 3) *автоматизацію тестування* (ІІІ генерує комплексні тестові випадки на основі вимог, оптимізує вибір тестів та визначає пріоритетність критичних тестів для скорочення часу та ресурсів);
- 4) *управління проектами* (ІІІ автоматизує планування, розподіл ресурсів та оцінку часу, використо-

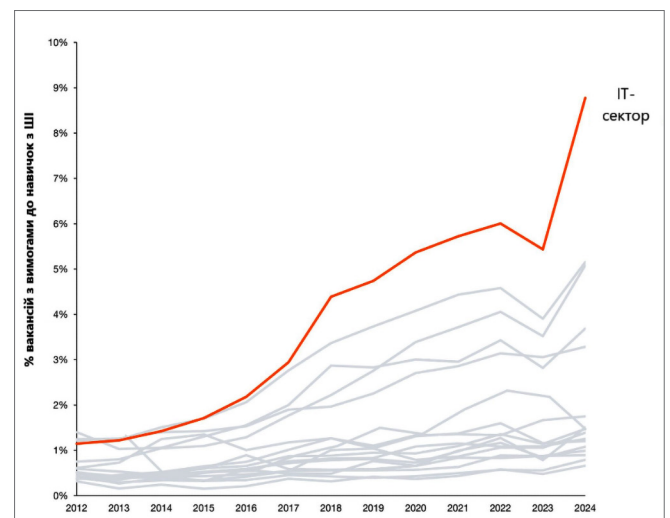


Рис. 2. Динаміка % вакансій, що вимагають навичок у сфері ІІІ в ІТ-секторі, 2012–2024 рр.

Джерело: перекладено з [13]

- вуючи історичні дані для підвищення точності планування);
- 5) *документацію* (ШІ використовує обробку природної мови для автоматичного створення та підтримки проектної документації, а також перекладу технічного контенту кількома мовами);
 - 6) *рефакторинг та оптимізацію* (ШІ рекомендує структурні покращення, виявляє погані практики та оптимізує продуктивність коду для зручності та ефективності обслуговування);
 - 7) *покращення безпеки* (ШІ виявляє вразливості, такі як SQL-ін'єкції або міжсайтовий скриптинг, відстежує загрози та підтримує аудит коду);
 - 8) *пайплайни DevOps та CI/CD* (ШІ автоматизує моніторинг, масштабування та управління інфраструктурою, покращуючи швидкість та надійність розгортання);
 - 9) *UX-дизайн* (ШІ створює користувацькі інтерфейси на основі шаблонів, персоналізує досвід та проводить A/B-тестування на основі ШІ для визначення оптимальних дизайнів);
 - 10) *архітектурний дизайн* (ШІ пропонує оптимальні, масштабовані архітектури ПЗ на основі найкращих практик та вимог проекту, включаючи проекти для наукомістких галузей).

Крім того, генеративний ШІ (з англ. «Gen AI») змінює життєвий цикл розробки ПЗ, автоматизуючи процеси, прискорюючи розробку, покращуючи якість коду та знижуючи витрати. Його інтеграція підвищує продуктивність та оптимізує ефективність на кожному етапі, зокрема під час [10; 14]:

- 1) *збору та аналізу вимог* (ШІ покращує обробку вхідних даних природною мовою для перетворення концепцій високого рівня на детальні вимоги, аналіз бізнес-цілей та потреб користувачів, а також передбачення функціональних специфікацій, тим самим зменшуючи кількість помилок та скорочуючи етап аналізу);
- 2) *проектування та планування* (ШІ пропонує оптимальні архітектури, макети UI/UX та системні проекти на основі обмежень проекту; генерує макети, специфікації та діаграми; а також забезпечує повторне використання технічних проектів, підвищуючи узгодженість та ефективність);
- 3) *розробки* (ШІ автоматизує повторювані завдання кодування, генерує сегменти коду або повні функції, а також надає автозаповнення на основі штучного інтелекту та пропозиції в режимі реального часу для підвищення точності та швидкості розробки).
- 4) *тестування* (ШІ автоматично генерує та виконує тестові випадки, виявляє дефекти на ранніх стадіях та зменшує зусилля «ручного» тестування, тим самим покращуючи якість ПЗ);
- 5) *розгортання* (оптимізує пайплайни CI/CD, прогнозує збої, рекомендує коригування та керуючи просуванням додатків у різних середовищах, забезпечуючи безперебійні релізи зі скороченим часом простою);

- 6) *технічного обслуговування та підтримки* (ШІ проводить моніторинг продуктивності системи, виявляє аномалії, прогнозує потенційні збої та надає рекомендації щодо рефакторингу та оптимізації коду для підвищення надійності та мінімізації часу вирішення проблем);
- 7) *документування* (ШІ генерує та оновлює технічну документацію, включаючи посібники з API та пояснення коду, забезпечуючи точність та зменшуючи «ручне» навантаження);
- 8) *зворотного зв'язку та постійного вдосконалення* (ШІ аналізує поведінку користувачів та дані про продуктивність ПЗ, щоб рекомендувати покращення, визначати пріоритети функцій та інформувати про майбутні цикли розробки).

Таким чином, опанування та впровадження ШІ має стратегічне значення для подальшого розвитку та міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору національної економіки, оскільки ШІ функціонує не тільки як трансформаційна технологія, що стимулює інновації в продуктах, послугах та бізнес-моделях, але й як важливий фактор ефективності, масштабованості та створення вартості. Крім того, інтеграція ШІ підвищує здатність ІКТ-компаній обробляти та аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати складні процеси та розробляти інтелектуальні рішення, які швидше та точніше реагують на потреби світового ІКТ-ринку. Додатково, впровадження ШІ зміцнює позиції національних ІТ-секторів у ГЛІВ, дозволяючи їм вийти за межі традиційних функцій аутсорсингу та перейти до високоцінних видів діяльності (наприклад, дослідження, проектування та передова аналітика). Відповідно, країни та компанії, які інвестують у розвиток можливостей ШІ, мають кращі позиції для залучення ШІ, сприяння цифровому підприємництву та підтримки довгострокової конкурентоспроможності в глобальному технологічному середовищі.

У табл. 1 представлено порівняльний огляд технічних навичок в ІТ-секторі, в якому виділено ті, що, як очікується, стануть більш затребуваними, та ті, що, як передбачається, втратять свою актуальність у різних посадах. З одного боку, компетенції, пов'язані з ШІ за прогнозами компанії «Cisco» [16] набудуть значного значення, що відображає трансформаційну роль технологій ШІ у переформатуванні професійних вимог. З іншого боку, очікується, що більш традиційні або рутинні навички втратять свою актуальність, оскільки ці функції все частіше виконуватимуться автоматизовано, сучасними програмними засобами та інтелектуальними системами. Відповідно, визначений контраст ілюструє зміну пріоритетів на ринку праці в ІТ-секторі та підкреслює зростаючу необхідність адаптації ІКТ-фахівців до нових технологічних парадигм.

Цей перехід (табл. 1) відображає більш широкі структурні зміни в ІТ-секторі, де конкурентоспроможність залежить не стільки від стандартизованого технічного виконання, скільки від передових

аналітичних, адаптивних та інтеграційних можливостей. Отже, ІКТ-фахівці повинні постійно оновлювати свою базу знань та набувати міждисциплінарних навичок, що поєднують технічну експертизу з етичною свідомістю, стратегічним мисленням та вирішенням проблем. Нездатність адаптуватися

до цих змін може призвести до зниження працевлаштованості на індивідуальному рівні та ослаблення загальної конкурентоспроможності ІТ-сектору національної економіки на міжнародному рівні.

З огляду на сучасні технологічні та промислові тенденції, аналітики прогнозують [17], що найпопу-

Таблиця 1

Прогнозована релевантність технічних навичок в ІТ-секторі

Технічні навички, актуальність яких зростає (% посад)		Технічні навички, які стануть менш актуальними (% посад)	
100%	етика та відповідальне використання ІІІ	31%	базове програмування та мови
100%	грамотність у сфері ІІІ	18%	створення контенту
66%	інженерія промптів	18%	управління даними
20%	архітектура великих мовних моделей	16%	пошук інформації
20%	гнучкі методології	13%	підтримка документації
20%	аналітика даних	13%	SQL
11%	машинне навчання	7%	ручна робота з XML
11%	генерація з доповненим пошуком	7%	ручне написання скриптів Perl
11%	TensorFlow	7%	інтеграційне ПЗ
9%	обробка природної мови (NLP)	4%	ручний аналіз шкідливого ПЗ

Джерело: перекладено з [16, с. 15]

Таблиця 2

Найбільш затребувані ІІІ-професії в ІТ-секторі

Посада	Посадові обов'язки	Причина актуальності
Інженер з машинного навчання	розробка, оптимізація та впровадження моделей машинного навчання для аналізу даних та прогнозних завдань; співпраця з фахівцями з обробки даних та інженерами-програмістами для інтеграції рішень ІІІ в робочі процеси організації	оскільки машинне навчання є основою сучасних систем ІІІ, ця професія залишається центральною для розвитку та застосування технологій ІІІ в різних галузях
Інженер з комп'ютерного бачення	розробка та впровадження алгоритмів, що дозволяють комп'ютерам інтерпретувати та обробляти візуальні дані, включаючи зображення та відеопотоки	попит зумовлений інтеграцією комп'ютерного бачення в діагностику охорони здоров'я, автономні транспортні засоби, промислову автоматизацію та системи безпеки
Інженер-робототехнік	розробка інтелектуальних роботизованих систем, здатних виконувати складні та адаптивні завдання у виробництві, логістиці та медичній допомозі	потреба у вирішенні проблеми нестачі робочої сили та забезпечує вищий рівень автоматизації в трудомістких секторах
Інженер з обробки природної мови	розробка систем, що сприяють взаємодії між людьми та машинами за допомогою природної мови (чат-боти, віртуальні помічники та платформи розпізнавання мовлення)	поширення розмовних платформ ІІІ зробило знання NLP важливою компетенцією
Інженер з генеративного ІІІ	розробка та вдосконалення генеративних моделей, здатних створювати оригінальний контент (текст, зображення, аудіо та відео), що імітує людську творчість	генеративний ІІІ є основою автоматизованого створення контенту, креативних індустрій, синтезу зображень та інтерактивних медіа
Інженер з обробки даних	застосування аналітики та прогнозного моделювання на основі ІІІ для отримання корисної інформації зі складних та великомасштабних наборів даних	зі зростанням обсягів даних організації все більше покладаються на Data Science на основі ІІІ для прийняття стратегічних рішень
Менеджер з розробки ІІІ-продуктів	координація розробки, впровадження та масштабування продуктів на базі ІІІ; інтеграція технологічного досвіду з бізнес-стратегією для забезпечення актуальності на ринку	оскільки ІКТ-компанії прагнуть узгодити інновації у сфері ІІІ з бізнес-цілями та потребами клієнтів

Джерело: перекладено з [17]

лярнішими професіями, пов'язаними з ІІІ, будуть наступні (табл. 2).

Інтеграція технологій ІІІ в робочі процеси розробки не лише підвищує ефективність, але й вимагає нового та складного набору навичок, що виходять за рамки традиційного програмування. Розробникам дедалі більше потрібно володіти компетенціями в таких галузях, як інтеграція машинного навчання, автоматизоване проектування та тестування, інтелектуальні системи безпеки та оркестрація робочих процесів на основі ІІІ.

Зазначимо, наразі ІІІ більше не є спекулятивною концепцією, а є невід'ємною складовою сучасного веб-розроблення, оскільки його застосування охоплює фронтенд, бекенд та фулстек-розроблення, надаючи можливості для автоматизації, персоналізації, підвищення безпеки та ефективності. Однак для досягнення успіху в цьому напрямку потрібно більше, ніж просто знання окремих інструментів. Відповідно, розробники повинні розвивати критичне мислення, щоб визначати, коли і як слід застосовувати ІІІ, зберігати здатність адаптуватися до нових технологій і розвивати компетенції, які доповнюють можливості ІІІ, а не дублюють їх. Крім того, в подальшому найбільш конкурентоспроможними ІКТ-фахівцями будуть не ті, хто намагається протистояти автоматизації, а ті, хто ефективно інтегрує ІІІ у свою професійну практику. Тому, інвестиції в освоєння ІІІ та експерименти з ним є не тільки шляхом до індивідуального кар'єрного зростання,

але й важливим фактором стимулювання інновацій та збереження конкурентоспроможності в більш широкій цифровій економіці.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, ІІІ став головним рушієм трансформації в глобальному ІТ-секторі, змінивши як технологічний прогрес, так і динаміку ринку праці. Крім того, швидке поширення використання ІІІ сприяє інноваціям, підвищує продуктивність і дозволяє інтегрувати передові цифрові рішення в різних галузях економіки. Водночас висока концентрація розвитку ІІІ в обмеженій кількості країн і корпорацій створює ризик поглиблення глобальної нерівності, особливо між розвиненими та країнами, що розвиваються. Еволюція ІІІ переосмислює структуру зайнятості, де попит зміщується від рутинних функцій до високоцінних, наукоємних ролей, що поєднують технічну експертизу з адаптивністю, етичною свідомістю та стратегічним мисленням. Відповідно, для ІКТ-фахівців це означає постійне підвищення кваліфікації та набуття міждисциплінарних компетентностей, а для національних економік — необхідність систематичних інвестицій в ІКТ-інфраструктуру, системи даних та освіти. У цьому контексті володіння навичками з використання ІІІ та його стратегічне застосування вже не є опціональними, а стають необхідними умовами для підтримання довгострокової конкурентоспроможності, технологічного суверенітету та участі у глобальній цифровій економіці.

Література

1. Єсіна О.Г., Михайлов В.В. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Т. 3–4, № 316–317. С. 100–109. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-100-109>
2. Костик Є.П., Цимбал К.О. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. *Економіка і регіон*. 2024. № 3(94). С. 6–12. DOI: [https://doi.org/10.26906/eir.2024.3\(94\).3477](https://doi.org/10.26906/eir.2024.3(94).3477)
3. Місюрка П. Аналіз впливу впровадження штучного інтелекту на динаміку ринку праці за допомогою методу фазових портретів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 337, № 3(2). С. 205–211. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-337-3-30>
4. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
5. Cramarencu R.E., Burcă-Voicu M.I., Dabija D.C. The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana*. 2023. Vol. 14, no. 3. P. 731–767. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2023.022>
6. Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations / N. Malik et al. *International Journal of Manpower*. 2022. Vol. 43, no. 2. P. 334–354. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijm-03-2021-0173>
7. The impact of the AI revolution on the ICT labour market / D. Grzonka et al. *Edukacja Biologiczna i Środowiskowa*. 2023. Vol. 2023, no. 2(80). DOI: <https://doi.org/10.24131/3247.230204>
8. Redek T., Boškoski P., Godnov U. The characteristics of an AI and ICT employment and skills in Slovenia. *Beyond bits and algorithms: redefining businesses and future of work*. Ljubljana, 2023. P. 287–299. URL: https://www.ef.uni-lj.si/assets/Studij/IMB/PKP-knjiga/PKP_23_Beyond-Bits-and-Algorithms_Redefining-Business-and-Future-of-Word.pdf (дата звернення: 14.07.2025).
9. Rajuroy A., Mary B.J. The Impact of AI on the Software Engineering Job Market: Threats and Opportunities. URL: https://www.researchgate.net/publication/390209369_The_Impact_of_AI_on_the_Software_Engineering_Job_Market_Threats_and_Opportunities (дата звернення: 14.07.2025).

10. AI in software development. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-software-development> (дата звернення: 14.07.2025).
11. Technology and innovation report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2025_en.pdf (дата звернення: 14.07.2025).
12. The impact of artificial intelligence on IT jobs. URL: <https://www.sellickpartnership.co.uk/resources/blog/the-impact-of-artificial-intelligence-on-it-jobs/> (дата звернення: 14.07.2025).
13. The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-jobs-barometer.html> (дата звернення: 14.07.2025).
14. How Will AI Affect Software Development? URL: <https://beetroot.co/ai-ml/how-will-ai-affect-software-development/> (дата звернення: 14.07.2025).
15. AI market projected to hit \$4.8 trillion by 2033, emerging as dominant frontier technology. URL: <https://unctad.org/news/ai-market-projected-hit-48-trillion-2033-emerging-dominant-frontier-technology> (дата звернення: 14.07.2025).
16. The Impact of Generative AI. URL: <https://www.cisco.com/c/m/ai-enabled-ict-workforce-consortium.html> (дата звернення: 14.07.2025).
17. The Most In-Demand AI Careers of 2025 (and the skills it takes to get them). URL: <https://www.nexford.edu/insights/the-most-in-demand-ai-careers-of-2025> (дата звернення: 14.07.2025).

References

1. Yesina, O. & Mykhailov, V., (2024). The impact of artificial intelligence on the labour market. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University* [online]. 3–4(316–317), Pp. 100–109. DOI: 10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-100-109
2. Kostyk, Y. & Tsymbal, K., (2024). The impact of artificial intelligence on the labor market. *Economics and region* [online]. (3(94)), Pp. 6–12. DOI: 10.26906/eir.2024.3(94).3477
3. Misiurka, P., (2024). The impact of the introduction of artificial intelligence on the labor market using the method of phase portraits. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences* [online]. 337(3(2)), Pp. 205–211. DOI: 10.31891/2307-5732-2024-337-3-30
4. Dashko, I., Cherep, O. & Mykhailichenko, L., (2024). Development of artificial intelligence: advantages and disadvantages. *Economy and Society* [online]. (67). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-31
5. Cramarencu, R. E., Burcă-Voicu, M. I. та Dabija, D. C., (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on employees' skills and well-being in global labor markets: A systematic review. *Oeconomia Copernicana* [online]. 14(3), Pp. 731–767. DOI: 10.24136/oc.2023.022
6. Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K. та Gupta, S., (2022). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower* [online]. 43(2), Pp. 334–354. DOI: 10.1108/ijm-03-2021-0173
7. Grzonka, D., Swaldek, K., Abbasi, I. A. & Daya Sagar, K. V., (2023). The impact of the AI revolution on the ICT labour market. *Edukacja Biologiczna i Środowiskowa* [online]. 2023(2(80)). DOI: 10.24131/3247.230204
8. Redek, T., Boškoski, P. & Godnov, U., (2023). The characteristics of an AI and ICT employment and skills in Slovenia. *Beyond bits and algorithms: redefining businesses and future of work* [online]. Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o. Pp. 287–299. Available at: https://www.ef.uni-lj.si/assets/Studij/IMB/PKP-knjiga/PKP_23_Beyond-Bits-and-Algorithms_Redefining-Business-and-Future-of-Work.pdf (Accessed: 14 July 2025)
9. Rajuroy, A. & Mary, B.J. (2025). *The Impact of AI on the Software Engineering Job Market: Threats and Opportunities*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390209369_The_Impact_of_AI_on_the_Software_Engineering_Job_Market_Threats_and_Opportunities (Accessed: 14 July 2025)
10. IBM (2024). *AI in software development*. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-software-development> (Accessed: 14 July 2025)
11. UNCTAD (2025). *Technology and innovation report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development*. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2025_en.pdf (Accessed: 14 July 2025).
12. Sellick Partnership (2024). *The impact of artificial intelligence on IT jobs*. Available at: <https://www.sellickpartnership.co.uk/resources/blog/the-impact-of-artificial-intelligence-on-it-jobs/> (Accessed: 14 July 2025).
13. Tkachov, N. (2024). How Will AI Affect Software Development? Available at: <https://beetroot.co/ai-ml/how-will-ai-affect-software-development/> (Accessed: 14 July 2025).
14. PwC (2025). *The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-jobs-barometer.html> (Accessed: 14 July 2025).
15. UNCTAD (2025). *AI market projected to hit \$4.8 trillion by 2033, emerging as dominant frontier technology*. Available at: <https://unctad.org/news/ai-market-projected-hit-48-trillion-2033-emerging-dominant-frontier-technology> (Accessed: 14 July 2025).
16. Cisco (2024). *The Impact of Generative AI*. Available at: <https://www.cisco.com/c/m/ai-enabled-ict-workforce-consortium.html> (Accessed: 14 July 2025).
17. Nexford University (2025). *The Most In-Demand AI Careers of 2025 (and the skills it takes to get them)*. Available at: <https://www.nexford.edu/insights/the-most-in-demand-ai-careers-of-2025> (Accessed: 14 July 2025).

Довгаль Олена Андріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Dovgal Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations and Logistics
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-3219-9731*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11321

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОКРЕМИХ СЕГМЕНТІВ СВІТОВОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

CURRENT DEVELOPMENT TRENDS OF CERTAIN SEGMENTS OF THE GLOBAL IT SERVICES MARKET

Анотація. Вступ. Сьогодні, в умовах глобальної цифровізації, ринок ІТ-послуг – динамічно розвивається та проникає в усі сфери нашого життя. Попит на ІТ-послуги постійно зростає, а темпи поширення ІТ-послуг збільшуються і поширюються за всіма видами діяльності. Тому, сьогодні важливо розуміти причини та наслідки розповсюдження основних тенденцій розвитку окремих сегментів світового ринку ІТ-послуг, серед яких ІТ-консалтинг, системна інтеграція, розробка спеціального програмного забезпечення на замовлення, ІТ-аутсорсинг, ІТ-підтримка, а також ІТ-освіта та навчання. Адаптація до сучасних тенденцій розвитку цих сегментів світового ринку ІТ-послуг сприятиме зростанню можливостей для зростання компаній та їхніх конкурентних переваг на світових ринках.

Мета. Метою статті є виявлення та аналіз найважливіших сучасних тенденцій розвитку світового ринку ІТ-послуг, які сприяють не лише реформуванню самого ринку, але й укріпленню взаємозв'язку його складових елементів, а також оцінка їхнього впливу на економічний розвиток країн.

Методологія. У роботі використано методологію системного аналізу, методи структурного, логічного та порівняльного аналізу.

Результати. Визначено та проаналізовано сучасних тенденції розвитку окремих сегментів сучасного ринку ІТ-послуг, серед яких найважливішими є цілісна (системна) інтеграція, поширення мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту, хмарні технології, операції безпеки розробки, цифрове та змішане навчання та інші. Виявлені тенденції відкривають нові можливості для розвитку компаній, але водночас, вимагають нового рівня знань, інновацій, інструментів та бізнес-моделей. Тому, щоб скористатися всіма перевагами та можливостями, які надають нові тенденції, фахівці мають впроваджувати весь спектр технологічних інновацій та моделей.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порівняльній оцінці впливу сучасних тенденцій розвитку окремих сегментів сучасного ринку ІТ-послуг на показники розвитку компаній, що надасть змогу підвищити їх інноваційність та прибутковість.

Ключові слова: світовий ринок ІТ-послуг, цифровізація економіки, сегментація ринку ІТ-послуг, індустрія інформаційних технологій.

Summary. Introduction. Today, in the context of global digitalization, the IT services market is dynamically developing and penetrating all spheres of our lives. The demand for IT services is constantly growing, and the pace of IT services distribution is increasing and spreading across all types of activities. Therefore, today it is important to understand the causes and consequences of the spread of the main trends in the development of individual segments of the global IT services market, including IT consulting, system integration, custom software development, IT outsourcing, IT support, as well as IT education and training.

Adaptation to modern trends in the development of these segments of the global IT services market will contribute to increasing opportunities for companies to grow and their competitive advantages in global markets.

Purpose. The purpose of the article is to identify and analyze the most important modern trends in the development of the global IT services market, which contribute not only to the reform of the market itself, but also to strengthening the interconnection of its constituent elements, as well as to assess their impact on the economic development of countries.

Methodology. The work uses the methodology of system analysis, methods of structural, logical and comparative analysis.

Results. The current trends in the development of the certain segments of the modern IT services market have been identified and analyzed, among which the most important are the holistic (system) integration, mobile application distribution, artificial intelligence implementation, cloud technologies, development security operations, digital and blended learning, and others. The identified trends open up new opportunities for the development of companies, but at the same time, require a new level of knowledge, innovations, tools and business models. Therefore, in order to take advantage of all the advantages and opportunities that new trends provide, specialists must implement the full range of technological innovations and models.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on a comparative assessment of the impact of current trends in the development of certain segments of the modern IT services market on the development indicators of companies, which will allow them to increase their innovativeness and profitability.

Key words: global IT services market, digitalization of the economy, segmentation of the IT services market, information technology industry.

Постановка проблеми. Індустрія інформаційних технологій зростає з року на рік. Одна з її найважливіших складових — ринок ІТ-послуг — динамічно розвивається та проникає в усі сфери нашого життя. Попит на ІТ-послуги постійно зростає, а темпи поширення ІТ-послуг збільшуються і поширюються за всіма видами діяльності. Все більше країн стають активними гравцями на світовому ринку ІТ-послуг. Водночас розробляється велика кількість різноманітних національних та регіональних програм розвитку цієї галузі в різних країнах та регіонах світу. У зв'язку з цим як науковці-аналітики, так і представники бізнесу ставляться до цього питання з великою увагою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні основи дослідження світового ринку ІТ-послуг закладено в багатьох роботах іноземних та вітчизняних авторів, серед яких особливу значущість мають праці Джейкоба В., Клінга Р., Лейна Н., Лемба Р., Парсіана А., Ротцхайма В., Саркара С. та інших [7–8, 11, 13]. Так, Трапскотт Д. [17] характеризує перспективи цифрової економіки. Клебанова Т. [1] пропонує загальну систему оптимізації стратегічних бізнес-процесів сервісної ІТ-компанії. Шилдс А. [15] аналізує структуру витрат у галузі програмного забезпечення. Але, попри це, питання аналізу сучасних тенденцій розвитку світового ринку ІТ-послуг потребують додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є виявлення та аналіз найважливіших сучасних тенденцій розвитку світового ринку ІТ-послуг, які сприяють не лише реформуванню самого ринку, але й укріпленню взаємозв'язку його складових елементів, а також оцінка їхнього впливу на економічний розвиток країн.

Виклад основного матеріалу. За основу структури сучасного світового ринку ІТ-послуг скористуємося сегментацією ринку ІТ-послуг, розробленою в рамках методології IDC [8]. IDC поділяє ринок ІТ-послуг на шість основних сегментів, показаних у таблиці 1.

За даними Gartner, сегмент ринку ІТ-консалтингу у 2024 році становив 180 мільярдів дол. США, демонструючи середньорічний темп зростання 2,5%, а найбільші консалтингові фірми світу — до 20% на рік [3]. З моменту свого заснування консалтингова галузь постійно зазнає структурних змін. З посиленням цифровізації консалтингова галузь зіткнулася з необхідністю реформування: сьогодні потрібні нові бізнес-моделі, нові напрямки та цілі зростання, оскільки постійно зростає попит на інноваційні продукти та послуги [10]. Все це вимагає розуміння сучасних стратегічних тенденцій на ринку ІТ-консалтингу. Індустрія консалтингу та ІТ-послуг стає дедалі глобальнішою. Це дозволяє визначити першу основну тенденцію — саме глобалізацію ринку ІТ-консалтингу (табл. 2).

Таблиця 1

Структура ринку ІТ-послуг

Проектно-орієнтовані	ІТ-консалтинг
	Системна інтеграція
	Розробка спеціального програмного забезпечення на замовлення
Орієнтовані на аутсорсинг	ІТ-аутсорсинг
ІТ-підтримка та орієнтовані на навчання	ІТ-підтримка
	ІТ-освіта та навчання

Джерело: систематизовано автором на основі [8]

Таблиця 2

**ТОП-10 компаній-постачальників ІТ-послуг
(рейтинг компаній, складений компанією Everest Group)**

Рейтинг	Компанія (головний офіс)	Виручка за 2023 рік	Виручка за 2022 рік	Динаміка, %	Кількість співробітників на кінець 2023 року (тис.)
1	Accenture (Ireland)	39.6	34.9	13.2	477
2	Tata Consultancy Services Limited (TCS) (Індія)	19.09	17.58	8.6	395
3	Cognizant (США)	16.13	14.81	8.9	282
4	Wipro (Індія)	8.4	7.7	9.1	165
5	HCL Technologies (Індія)	7.84	6.97	12.5	116
6	Capgemini (Франція)	14.89	14.13	5.4	211
7	IBM (США)	51.279	50.625	1.3	351
8	Infosys (Індія)	10.939	10.208	7.2	226
9	DXC Technologies (США)	24.556	7.607	222.8	150
10	NTT Data (Японія)	19.102	15.998	19.4	118

Джерело: систематизовано автором на основі [5]

Наразі галузь перебуває на етапі, коли існує чітке розмежування між швидкозростаючими компаніями та їхніми конкурентами. Спостерігається консолідація ринку — це друга суттєва тенденція. Задля досягнення балансу на ринку та підвищення конкурентоспроможності, деякі консалтингові фірми середнього та малого бізнесу (MSB) розглядають інноваційні бізнес-моделі і формують стратегічні альянси з постачальниками ІТ-послуг. Спектр наданих послуг стає дуже схожим, що дозволяє виявити ще одну сучасну тенденцію — однорідність консалтингових та ІТ-послуг-провайдерів.

Сьогодні низка великих транснаціональних компаній (ТНК) перебуває в стагнації, намагаючись збалансувати свої короткострокові прогнози з прагненням до довгострокового зростання. Для порівняння, кілька індійських компаній, таких як Wipro, Infosys, LTI, Mphasis тощо, що надають ІТ-послуги, активно розширюються та наймають висококваліфікованих фахівців, тим самим підвищуючи свою привабливість для клієнтів. Ці постачальники послуг становлять серйозну загрозу не лише для ТНК, але й для елітних консалтингових компаній, включаючи «велику четвірку» (чотири найбільші компанії, що надають аудиторські та консалтингові послуги: Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG та PricewaterhouseCoopers (PwC)). Цю тенденцію можна охарактеризувати як «ТНК проти індійських компаній». Взагалі вплив індійських компаній на світовий ринок ІТ важко переоцінити — вісім компаній у топ-20 світових постачальників ІТ-послуг мають індійське походження [5].

Переходячи до системної інтеграції, наступного сегменту світового ринку ІТ-послуг, зазначимо, що перша сучасна тенденція в цьому сегменті — стратегія мобільних платформ. Сьогодні бізнесу потрібні все більш гнучкі інтеграційні рішення, які легко ін-

тегрують традиційні мобільні платформи в застарілу архітектуру додатків. Друга значна тенденція — цілісна (системна) інтеграція. Сьогодні будь-яка компанія, яка повністю працює в хмарі, повинна мати можливість керувати своєю інфраструктурою на основі кількох типів додатків (наприклад, використовуючи хмарне програмне забезпечення та локальні бази даних). Саме тому системні інтегратори все більше зосереджуються на інтеграційних платформах, які обслуговують різні типи додатків. Адже цей цілісний підхід стає не тільки бажаним та актуальним, але й необхідним [14].

Соціальні технології як частина інфраструктури — це третій тренд на ринку системної інтеграції. Сьогодні соціальні платформи є ключовим компонентом у різних бізнес-одиницях, але вони функціонують лише як інформаційні сховища, які не можуть обмінюватися даними з іншими сферами бізнесу. Системним інтеграторам доведеться включати соціальні платформи як частину своєї загальної системної інтеграції. Нарешті, четверта тенденція — це поширення мобільних додатків. Понад 15 років тому компанія Apple представила iOS — першу популярну операційну систему на основі додатків, і це призвело до зміни парадигми як на споживчому, так і на бізнес-ринку. Системні інтегратори розуміють, що корпоративні додатки, що працюють на мобільних платформах, необхідно інтегрувати в більшу бізнес-архітектуру [12].

Хвиля цифрової трансформації, яка переформатує бізнес у всьому світі, має великий вплив на те, що саме технологічні команди думають про розробку спеціального програмного забезпечення на замовлення — третій основний сегмент ринку ІТ-послуг. Першою ключовою технологічною тенденцією в цьому сегменті є зростаюча популярність технологій з відкритим кодом. Сьогодні у світі мен-

ше 3% компаній не використовують жодної форми програмного забезпечення з відкритим кодом у своїх технологічних пакетах [6]. Такі технологічні гіганти, як Google, Facebook, Microsoft, використовують програмне забезпечення з відкритим кодом для запуску своїх найважливіших систем. Бізнесу необхідно дотримуватися найновіших технологічних вимог, тому ця тенденція в розробці програмного забезпечення на замовлення, безумовно, має бути пріоритетною.

Сьогодні штучний інтелект (ШІ) є основним компонентом майже кожної цифрової платформи: від електронної комерції до потокового передавання фільмів. Чат-боти на основі штучного інтелекту обслуговують потреби мільярдів людей онлайн, і компанії інвестують великі суми, щоб зробити цих ботів розумнішими з кожною хвилиною. І це визначає другу значущу тенденцію в секторі розробки програмного забезпечення на замовлення — готовність програмного забезпечення до впровадження штучного інтелекту.

Хмарні обчислення, від платформ до інфраструктури, змінили спосіб використання програмного забезпечення бізнесом. Згідно зі звітом компанії IDG, вже понад 73% підприємств у світі мають принаймні один додаток або частину своєї обчислювальної інфраструктури в хмарі, а 17% планують зробити це протягом року [4]. Переваги очевидні: масштабованість на вимогу, глобальна доступність, найкращі постачальники в кожній ніші хмарних послуг тощо. Таким чином, третій ключовий тренд на ринку спеціального програмного забезпечення на замовлення — поширення використання хмарних технологій, до якого кожна компанія повинна серйозно поставитися, щоб покращити свій ROI (коефіцієнт повернення інвестицій, який показує прибутковість або втрату інвестицій, іншими словами коефіцієнт повернення інвестицій) для технологічних інвестицій.

Сьогодні ринок IT-послуг представлений великою кількістю постачальників IT-аутсорсингу, які пропонують широкий спектр технічних пропозицій. А оскільки багато компаній віддають перевагу IT-аутсорсингу, не дивно, що ця тенденція постійно змінюється та розвивається. Як клієнти, так і постачальники IT-послуг очікують використання нових моделей контактів — ще одна тенденція, яка допоможе зробити IT-аутсорсинг більш міжособистісним та фінансово вигідним. Згідно з даними GSA [16], нові контракти базуються на фактичних результатах і укладаються з постачальниками IT-послуг як з інтеграторами послуг, які розділяють ризики та відповідальність. Ручна автоматизація процесів — одна з основних тенденцій в IT-аутсорсингу, яка, ймовірно, призведе до революції в майбутньому. Віртуальні агенти та боти, що використовуються для оптимізації рутинних завдань, дадуть потужний поштовх усім галузям. Величезні інвестиції спрямовуються в роботизовану автоматизацію процесів та штучний інтелект.

IT-інфраструктура підприємств стрімко змінюється. LogicMonitor прогнозує [9], що до 2027 року 85% робочого навантаження підприємства буде знаходитися в хмарі. Компанії, які хочуть уникнути повної залежності від одного постачальника або скористатися найкращими пропозиціями, що пропонують різні постачальники, застосовують так званий мультихмарний підхід — це перша тенденція в секторі IT-підтримки. Він означає використання більш ніж одного хмарного постачальника для зберігання даних та інших послуг. Згідно зі звітом RightScale за 2022 рік, мультихмарне середовище зараз є кращою стратегією для більшості підприємств: 84% організацій використовують кількох постачальників хмарних послуг [2]. Наступна тенденція — використання безсерверної архітектури («функція як послуга») — методу розробки програмного забезпечення, що дозволяє розміщувати додатки на сторонніх сервісах. У той час як деякі компанії планують повністю перейти в хмару, інші віддають перевагу гібридному підходу, який означає, що компанії одночасно використовують публічні та приватні хмари, а також традиційне локальне обладнання. Отже, ще однією тенденцією цього ринку є використання гібридних хмар. Згідно з опитуванням RightScale, 68% підприємств використовують гібридні стратегії [2]. Наступна тенденція — поява стратегії DevSecOps (операції безпеки розробки), що означає превентивні заходи боротьби з кіберзагрозами [18]. Застосування цінностей DevOps до безпеки програмного забезпечення стає невід'ємною частиною процесу розробки. Загалом служба IT-підтримки повинна балансувати між суворими стандартами, передовими методами та необхідністю надавати якісні послуги клієнтам, тому наступна тенденція — поєднання суворих процедур та гнучкості.

Компанії часто звертаються до корпоративних інструментів соціальних мереж (таких як Yammer), щоб полегшити співпрацю між відділами — це ще одна тенденція в сегменті IT-підтримки. Корпоративні інструменти сьогодні дозволяють покращити продуктивність IT-відділу та всієї компанії.

З розвитком цифровізації віртуальна освіта набуває популярності, що сформувало тенденцію переходу від очного навчання до віртуальної освіти. Крім того, сьогодні цифрова освіта стає все більш важливою та популярною. У свою чергу, вона формує наступну значну тенденцію на ринку IT-освіти та навчання — появу цифрового та змішаного навчання. Моделі змішаного навчання дозволяють учням здобувати базові навички або поглиблені знання з технологій, забезпечуючи гнучкість та доступ до найновішої інформації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, компанії, що надають різні види IT-послуг, мають цікаве та вражаюче майбутнє, враховуючи те, наскільки помітно зріс світовий ринок за останні роки, як швидко змінюється сучасне IT-се-

редовище. Ринок ІТ-послуг зростає та розвивається, поширюються різні види послуг та моделі ІТ-послуг. Очевидно, що навіть у країнах, де ринок ІТ-послуг виник відносно недавно, незабаром він стане повноцінним та повністю сформованим завдяки швидким темпам розвитку світової індустрії ІТ-послуг.

Ринок ІТ-послуг зростає та розвивається, поширюються різні види послуг та моделі ІТ-послуг, зростає споживчий попит. В умовах глобальної цифровізації виявлені тенденції відкривають нові можливості для розвитку та сталого зростання компаній, набираючи популярності на ринку ІТ-послуг.

Водночас, сучасні тенденції також вимагають нового рівня знань, інновацій, інструментів та бізнес-моделей. Тому, щоб скористатися всіма перевагами та можливостями, які надають нові тенденції, фахівці мають послідовно впроваджувати весь спектр технологічних інновацій та моделей.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порівняльній оцінці впливу сучасних тенденцій розвитку окремих сегментів сучасного ринку ІТ-послуг на показники розвитку компаній, що надасть змогу підвищити їх інноваційність та прибутковість.

Література

1. Клебанова Т. С., Баликов О. Г. Загальна система оптимізації стратегічних бізнес-процесів сервісної ІТ-компанії. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 351–359. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-351-359>.
2. Flexera 2022 State of the Cloud Report. URL: <https://m3comval1.frb.io/uploads/docs/Flexera-State-of-the-Cloud-Report-2022.pdf> (дата звернення: 17.08.2025).
3. Ict Market Reports 2025 — Sector Analysis and Statistics. URL: https://www.reportlinker.com/marketreport/ICT/597055/ICT?term=ict%20reports&matchtype=p&loc_interest=&loc (дата звернення: 17.08.2025).
4. IDG, Cloud Infrastructure Market. Cloud Infrastructure Industry 2025. URL: https://www.reportlinker.com/marketreport/CloudServices/726552/CloudInfrastructure?term=cloud%20infrastructure%20statistics&matchtype=p&loc_interest (дата звернення: 17.08.2025).
5. IT Service Provider of the Year — 2023. URL: <https://www2.everestgrp.com/report/egr-2023-0-spr-5936/> (дата звернення: 17.08.2025).
6. Steven J., Vaughan-Nichols. It's an open-source world: 78 percent of companies run open-source software. URL: <https://www.zdnet.com/article/its-an-open-source-world-78-percent-of-companies-run-open-source-software/> (дата звернення: 17.08.2025).
7. Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies. Understanding the Digital Economy (E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds)). Cambridge: MIT Press, MA, 2000. P. 295–324.
8. Lane N. Advancing the digital economy into the 21st century. *Information Systems Frontiers*. 1999. Vol. 1. No 3. P. 317–320.
9. LogicMonitor. Cloud Vision 2020: The Future of the Cloud Study. URL: <https://www.logicmonitor.com/resources/the-future-of-the-cloud-a-cloud-influencers-survey> (дата звернення: 17.08.2025).
10. Mordorintelligence. IT service market trends. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-services-market/marketrends> (дата звернення: 17.08.2025).
11. Parssian A., Sarkar S., Jacob V.S. Assessing data quality for information products: impact of selection, projection, and cartesian product. *Manag. Sci.*, 50 pp. 967–982. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0237> (дата звернення: 17.08.2025).
12. Qi Liu, Gengzhong Feng, Xi Zhao, Wenlong Wang. Minimizing the data quality problem of information systems: A process-based method. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 137. 113381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113381>.
13. Roetzheim W. Old-School Software Dewelopment: Lessons from a Software Survivor. Jamul: Level4Press Inc, 2007. 344 p.
14. Samudaya Nanayakkara, M.N.N. Rodrigo, Srinath Perera, G.T. Weerasuriya, Amer A. Hijazi. A methodology for selection of a Blockchain platform an enterprise system. *Journal of Industrial Information Integration*. 2021. Vol. 23. 100215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100215>.
15. Shields A. Overview: Understanding the software industry cost structure URL: www.marketrealist.com (дата звернення: 17.08.2025).
16. The Global Sourcing Association, Service Provider Sustainability Index. URL: <https://www.gsa-uk.com/sourcingfocus-July-2024> (дата звернення: 17.08.2025).
17. Trapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.
18. Veeam. From Risk To Resilience. 2025 Cyberthreat Trends Report. URL: https://go.veeam.com/ransomware-trends?st=adwordspaidsearch&utm_source=google&utm_Paid-Search_WP_Ransomware-Trends-2025 (дата звернення: 17.08.2025).

References

1. Flexera 2022 State of the Cloud Report. URL: <https://m3comva1.frb.io/uploads/docs/Flexera-State-of-the-Cloud-Report-2022.pdf>
2. Ict Market Reports 2025 — Sector Analysis and Statistics. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/ICT/597055/ICT?term=ict%20reports&matchtype=p&loc_interest=&loc
3. IDG, Cloud Infrastructure Market. Cloud Infrastructure Industry 2025. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/Cloud-Services/726552/Cloud-Infrastructure?term=cloud%20infrastructure%20statistics&matchtype=p&loc_interest
4. IT Service Provider of the Year — 2023. URL: <https://www2.everestgrp.com/report/egr-2023-0-spr-5936/>
5. Steven J., Vaughan-Nichols. It's an open-source world: 78 percent of companies run open-source software. URL: <https://www.zdnet.com/article/its-an-open-source-world-78-percent-of-companies-run-open-source-software/>
6. Klebanova T. S., Balykov O. H. Zahalna systema optymizatsii stratehichnykh biznes-protsesiv servisnoi IT-kompanii [General system for optimizing strategic business processes of a service IT company]. *Problemy ekonomiky — Problems of economy*. 2018. № 4. S. 351–359. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-351-359> [in Ukrainian].
7. Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies. Understanding the Digital Economy (E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds)). Cambridge: MIT Press, MA, 2000. P. 295–324.
8. Lane N. Advancing the digital economy into the 21st century. *Information Systems Frontiers*. 1999. Vol. 1, No 3. P. 317–320.
9. LogicMonitor. Cloud Vision 2020: The Future of the Cloud Study. URL: <https://www.logicmonitor.com/resources/the-future-of-the-cloud-a-cloud-influencers-survey>
10. Mordorintelligence. IT service market trends. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/it-services-market/marketrends>.
11. Parssian A., Sarkar S., Jacob V. S.. Assessing data quality for information products: impact of selection, projection, and cartesian product. *Manag. Sci.*, 50 pp. 967–982. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0237>
12. Qi Liu, Gengzhong Feng, Xi Zhao, Wenlong Wang. Minimizing the data quality problem of information systems: A process-based method. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 137. 113381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113381>.
13. Roetzheim W. Old-School Software Dewelopment: Lessons from a Software Survivor. Jamul: Level4Press Inc, 2007. 344 p.
14. Samudaya Nanayakkara, M.N.N. Rodrigo, Srinath Perera, G. T. Weerasuriya, Amer A. Hijazi. A methodology for selection of a Blockchain platform to develop an enterprise system. *Journal of Industrial Information Integration*. 2021. Vol. 23. 100215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100215>.
15. Shields A. Overview: Understanding the software industry cost structure URL: www.marketrealist.com
16. The Global Sourcing Association (GSA), Service Provider Sustainability Index (SPSI). URL: <https://www.gsa-uk.com/sourcingfocus-July-2024>.
17. Trapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.
18. Veeam. From Risk To Resilience. 2025 Cyberthreat Trends Report. URL: https://go.veeam.com/ransomware-trends?st=adwordspaidsearch&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=01P-PMIX_EMEA_EN_EAF_Paid-Search_WP_Ransomware-Trends-2025

УДК 330.341.1:620.91:339.92(477:494)

Кім Олексій Олексійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Kim Oleksii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of marketing, management and entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-3851-1626

Кім Тетяна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент ЗВО кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Kim Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of international economy and world economy
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-3825-2564

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11323

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ УКРАЇНИ: МІЖНАРОДНИЙ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ, ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

EUROPEAN EXPERIENCE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT FOR UKRAINE: INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER, ENERGY SUPPLY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах військових викликів та стрімкої глобальної цифровізації питання енергетичної безпеки та сталого економічного розвитку України набуває особливої актуальності. Це дослідження зосереджено на критично важливій темі розвитку інноваційної економіки та зміцнення енергетичної незалежності країни шляхом використання досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації. Робота обґрунтовує необхідність імплементації «зелених» технологій та активного міжнародного трансферу технологій як ключових факторів відновлення та модернізації енергетичної системи України.

Мета. Метою роботи є формування теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної економіки в Україні на основі досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації. Актуальність зумовлена необхідністю зміцнення енергетичної безпеки України в умовах військових викликів та глобальної цифровізації. Дослідження допомагає інтегрувати «зелені» технології для забезпечення сталого розвитку. Воно присвячене не лише вирішенню головної проблеми зеленої трансформації енергетичної системи України, а й має враховувати поточні умови війни.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані зібрані з онлайн сервісів щодо функціонування релевантних енергетичних систем; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині інновацій енергетичного сектору промисловості України.

У роботі застосовано такі методи: порівняльний аналіз – для зіставлення структури енергогенерації України, ЄС та Швейцарської Конфедерації; статистичний аналіз – для оцінки експортного потенціалу української енергетичної галузі; системний підхід – для дослідження впливу міжнародної співпраці та трансферу технологій на енергетичний сектор; узагальнення – для формування висновків та практичних рекомендацій на основі досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації.

Результати. За результатами дослідження встановлено, що Україна має значний експортний потенціал в енергетиці, який може бути реалізований за умови модернізації інфраструктури та активного впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Виявлено суттєву диспропорцію між структурою енергогенерації в Україні (висока частка атомних елек-

тростанцій), ЄС та Швейцарської Конфедерації (домінування гідроенергетики та ВДЕ). Обґрунтовано, що міжнародний трансфер технологій, зокрема в рамках масштабної 12-річної програми допомоги від Швейцарської Конфедерації, є ключовим для підвищення ефективності та безпеки української енергетичної системи. Практична цінність роботи полягає в наданні конкретних рекомендацій для державних органів, інвесторів та підприємств щодо використання інноваційних підходів та міжнародної співпраці для досягнення енергетичної незалежності та стимулювання економічного зростання. Класифікація категорій оновлення та модернізації стратегічного підходу пропонує конкретні напрями співпраці між Україною, ЄС та Швейцарською Конфедерацією.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі стратегій та методів впровадження ВДЕ в сферу енергетики України. Це надасть змогу покращити експортний потенціал енергетичного сектору, структуру генерації електроенергії та відповідність системи угодам про декарбонізацію.

Ключові слова: енергетична безпека, інноваційна економіка, відновлювані джерела енергії (ВДЕ), міжнародний трансфер технологій, експортний потенціал, економічне відновлення, модернізація, Україна, ЄС, Швейцарська Конфедерація.

Summary. Introduction. In the current context of military challenges and rapid global digitalization, the issues of energy security and sustainable economic development in Ukraine are of particular relevance. This study focuses on the critical topic of developing an innovative economy and strengthening the country's energy independence by using the experience of the EU and Swiss Confederation. The work substantiates the necessity of implementing "green" technologies and active international technology transfer as key factors in the restoration and modernization of Ukraine's energy system.

Purpose. The purpose of this paper is to form a theoretical and methodological basis and to develop practical recommendations for the development of an innovative economy in Ukraine based on the experience of the EU and Swiss Confederation. Its relevance is driven by the need to strengthen Ukraine's energy security in the face of military challenges and global digitalization. The research helps to integrate "green" technologies to ensure sustainable development. It is dedicated not only to solving the main problem of the green transformation of Ukraine's energy system but also must consider the current conditions of war.

Materials and Methods. The materials for the study are: statistical data collected from online services regarding the functioning of relevant energy systems; works by domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of innovations in the energy sector of Ukraine's industry.

The following methods were used in the paper: comparative analysis to contrast the energy generation structure of Ukraine and the Swiss Confederation; statistical analysis to assess the export potential of the Ukrainian energy sector; systems approach to study the impact of international cooperation and technology transfer on the energy sector; generalization to form conclusions and practical recommendations based on the experience of the Swiss Confederation.

Results. The research found that Ukraine has significant energy export potential, which can be realized by modernizing its infrastructure and actively implementing renewable energy sources (RES). A significant disparity was found between the energy generation structures of Ukraine (a high share of nuclear power plants), EU and the Swiss Confederation (the dominance of hydropower and RES). It is argued that international technology transfer, particularly within the framework of the Swiss Confederation's large-scale 12-year assistance program, is key to increasing the efficiency and security of the Ukrainian energy system. The practical value of the work lies in providing specific recommendations to government bodies, investors, and businesses on using innovative approaches and international cooperation to achieve energy independence and stimulate economic growth. The classification of the renewal and modernization categories of the strategic approach proposes specific directions for cooperation between Ukraine, EU and the Swiss Confederation.

Prospects. Future research should focus on analyzing the strategies and methods for implementing RES in Ukraine's energy sector. This will allow for the improvement of the energy sector's export potential, the structure of electricity generation, and the system's compliance with decarbonization agreements.

Key words: Energy Security, Innovative Economy, Renewable Energy Sources (RES), International Technology Transfer, Export Potential, Economic Recovery, Modernization, Ukraine, EU, Swiss Confederation.

Постановка проблеми. Розвиток інноваційної економіки є ключовим для України, що прагне інтегруватися у світові ринки та подолати наслідки економічної нестабільності. Використання досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації як одного з лідерів інновацій дозволяє дослідити ефективні моделі фінансування, управління та міжнародного трансферу технологій, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Це особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності та залучення іноземних інвестицій.

Енергетична безпека є одним із найголовніших пріоритетів для України, враховуючи її геополітичне

становище. Залежність від імпортованих енергоносіїв створює значні ризики. Тому перехід на відновлювану енергетику не тільки сприяє диверсифікації джерел, але й зміцнює енергетичну незалежність країни. Досвід ЄС та Швейцарської Конфедерації, які активно розвивають гідроенергетику та інші «зелені» технології, є цінним прикладом для формування ефективної національної енергетичної політики.

В умовах глобальної цифровізації технологічні інновації стають рушійною силою розвитку. Цифрові платформи, «розумні» мережі (Smart Grids) та блокчейн-технології можуть значно оптимізувати процеси виробництва, розподілу та споживання

енергії. Дослідження впливу трансферу цих технологій на енергетичний сектор України, а також їх інтеграція в національну економіку, є критично важливими для забезпечення її стійкого розвитку.

Об'єднання цих трьох аспектів — інновацій, енергетичної безпеки та цифровізації — в рамках одного дослідження дозволяє сформулювати комплексну стратегію розвитку України, що є надзвичайно актуальним завданням як для науковців, так і для державних органів.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Дослідженням впливу повномасштабної російської агресії на розвиток енергетичного сектору України та розробкою промислової політики як основи повосенної неоіндустріальної модернізації займався колектив авторів під керівництвом акад. Амоші [1]. Аналізуючи негативний вплив на промисловість, спричинений прямими (від обстрілів та руйнувань) та непрямыми (під впливом руйнування кадрового потенціалу промисловості через фізичні втрати, інвалідизацію, окупацію територій, розформування трудових колективів, мобілізацію та вимушену міграцію) втратами енергетичної інфраструктури. Це спричинило тимчасову зупинку більшості виробничих процесів у металургійній та хімічній промисловості [1, с. 161, 169–170]. Втім, колектив авторів впевнено стверджує, що розробка довгострокової проактивної промислової політики, яка побудована за матричним принципом та орієнтована на експорт, а також керується принципами Індустрії 5.0 допоможе модернізувати та відбудувати систему енергозабезпечення промисловості за принципом «краще ніж було».

В своїх дослідженнях І. Боднар, Диха М. та Диха В. зазначають, що повномасштабна війна спричинила негативний вплив на комплексні показники інноваційності, які, зокрема, відображаються у наступних індексах [2, с. 4–6; 3, с. 7–10]: за Глобальним інноваційним індексом позиція України погіршилася з 49 місця у 2021 році до 57 у 2022 році; Україна входить до групи «повільних інноваторів» за Зведеним інноваційним індексом (СІТ), значення якого 0,168 є меншим ніж третина за середнє значення по країнах ЄС (0,542) та в 4,59 разів менше за показник цього індексу Швейцарської Конфедерації, яка очолює рейтинг із результатом 0,772. Крім того, зазначається, що реалізована промислова продукція України містить найменшу частку інноваційної — 1,9% за 2022 р. у порівнянні з країнами Європи.

У роботі Коршуна Е. та Флегантової А. [4, с. 114–115, 118] зазначається, що коефіцієнт кореляції між індексом глобальної конкурентоспроможності та індексом інновацій для країн, що розвиваються, був високим у 2013, 2015–2017, 2019–2021 роках, що вказує на важливість інноваційних процесів для підвищення конкурентоспроможності. У підсумку результатів дослідження зазначено, що конкурентні переваги перейшли від статичних та динамічних

до інноваційних, а метою інноваційного розвитку є створення цінності для суспільства на основі збалансованого використання ресурсів.

Роботи Кучеркової С., Матвієнко Г., Ткач Д. та Васильєвої О. [5, с. 218, 221–222; 6, с. 2, 4] зосереджені на оцінці втрат енергетичної інфраструктури України, яка, за їх оцінкою, зруйнована більше ніж на 70%. Крім того, війна зумовила відплив іноземного капіталу з сектору ВДЕ та суттєве падіння виробництва, продажів та експорту. В якості пропозиції вдосконалення енергетичного сектору України автори пропонують використання ШІ (штучного інтелекту) в енергетику, що спричинить перехід галузі на новий технологічний рівень. Згідно з дослідженнями цих авторів, ШІ може значно підвищити енергоефективність, оптимізувати виробництво та розподіл енергії, запобігати відключенням, інтегрувати відновлювані джерела енергії через «розумні мережі» (Smart Grid) та Virtual Power Plants.

Тандем авторів Шпак Ю. та Рудюк Я. [7, с. 156] рекомендують підвищити інноваційність у наступний спосіб — з боку урядів створити сприятливе регуляторне середовище, яке стимулюватиме інвестиції в R&D, освіту в STEM через механізми фіскальних заохочень, партнерства з приватним сектором, закупівель інноваційних продуктів та захисту інтелектуальної власності. З боку бізнесу необхідно інвестування в R&D, створення інноваційної культури, співпраця з академічними установами, інвестиції в розвиток кадрів, активна участь у громадських ініціативах, залучення до урядових програм і грантів, моніторинг ринкових тенденцій.

В роботі за авторством Науменкової С. В. та Міщенко С. В. [8, с. 291, 293, 295] зазначається, що відповідно до ратифікованих Україною угод, зокрема, Паризької (2016 р.), Концепції «Зеленого енергетичного переходу України до 2050 року» вимагають інвестицій в досягнення вуглецевої нейтральності у розмірі близько 5% від ВВП щорічно, втім фінансування проєктів в межах National Recovery Plan передбачає надання 20 млрд. дол. США до 2032 року, що покриває не більше 2,7% від загальної потреби фінансування плану відновлення. Авторки пропонують використовувати інструменти фінансування — так звані «зелені свопи» для обміну боргів на зобов'язання держави знайти кошти для виконання проєктів зеленого відновлення відповідно Ukraine's National Recovery Plan. Також в роботі зазначається участь країн ЄС та Швейцарської Конфедерації в укладенні угод з зеленого відновлення в минулому — зокрема, із Польщею та Болгарією.

У роботі Цифри Т. Ю. [9] зазначається конкретний досвід Швейцарської Конфедерації, який можна імплементувати, зокрема в українських Карпатах стосовно впровадження ВДЕ — вітрових та гідроелектростайцій.

Таким чином, можна сформулювати нагальну невирішену проблему за цією темою дослідження: з од-

ного боку необхідно відновити енергетичну систему таким чином, щоб вона була більш технологічно просунутою у порівнянні із тією, що була до війни, із застосуванням штучного інтелекту та розвитком ВДЕ, а з іншого боку — необхідно виконати все це в умовах обмеженості фінансової підтримки та постійних атак дронами, балістичними ракетами та іншими засобами ураження. Головним завданням дослідження є забезпечення більшої стійкості енергосистеми до ворожих атак, більша ефективність у порівнянні із попередньою на основі застосування найкращих практик з досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації, а також привабливість для іноземних інвестицій.

Метою статті є формування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної економіки в Україні на основі досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації, спрямованих на зміцнення енергетичної безпеки через використання відновлюваної енергетики в умовах активного міжнародного трансферу технологій.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані зібрані з онлайн сервісів щодо функціонування релевантних енергетичних систем; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині інновацій енергетичного сектору промисловості України.

У роботі застосовано такі методи: порівняльний аналіз — для зіставлення структури енергогенерації України, ЄС та Швейцарської Конфедерації; статистичний аналіз — для оцінки експортного потенціалу української енергетичної галузі; системний підхід — для дослідження впливу міжнародної співпраці та трансферу технологій на енергетичний

сектор; узагальнення — для формування висновків та практичних рекомендацій на основі досвіду ЄС та Швейцарської Конфедерації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови характеризуються масштабними викликами для енергетичного сектору та залежними галузями економіки — з одного боку, не секрет, що об'єкти енергетичної інфраструктури є пріоритетними цілями для ворожих атак, а з іншого — енергетична галузь є критичною для функціонування економіки, а також ключовою для інноваційного розвитку України. Таким чином, активізація інновацій в енергетику буде корисною як для економічної безпеки України, так і для подальшого розвитку, зокрема з точки зору розширення експортного потенціалу, основи для інноваційного відновлення та відбудови економіки та міжнародного трансферу технологій.

Динаміка чистого експорту електроенергії з основними партнерами України показана на рис. 1.

Як видно з даних рис. 1, за останні 3 роки (2023–серпень 2025) чистий експорт був від'ємним, але з рисунку видно, що до початку війни та у перший рік війни чистий експорт є додатним, що свідчить про значний експортний потенціал галузі, який буде реалізовано за умови дотримання критеріїв енергетичної безпеки, інноваційності в рішенні проблем галузі та використання трансферу технологій як джерела ефективності процесів.

За даними Світового банку [11], Швейцарська Конфедерація у 2023 р. експортувала 40186,2 ГВТ/год. на суму 5,2 млрд. дол. США, а імпортувала 34561,6 ГВТ/год. на суму 4,12 млрд. дол. США, таким чином чистий експорт склав 5624,6 ГВТ/год. на суму 1,08 млрд. дол. США. Країни ЄС, за той саме період, експортували 85943,6 ГВТ/год. на суму

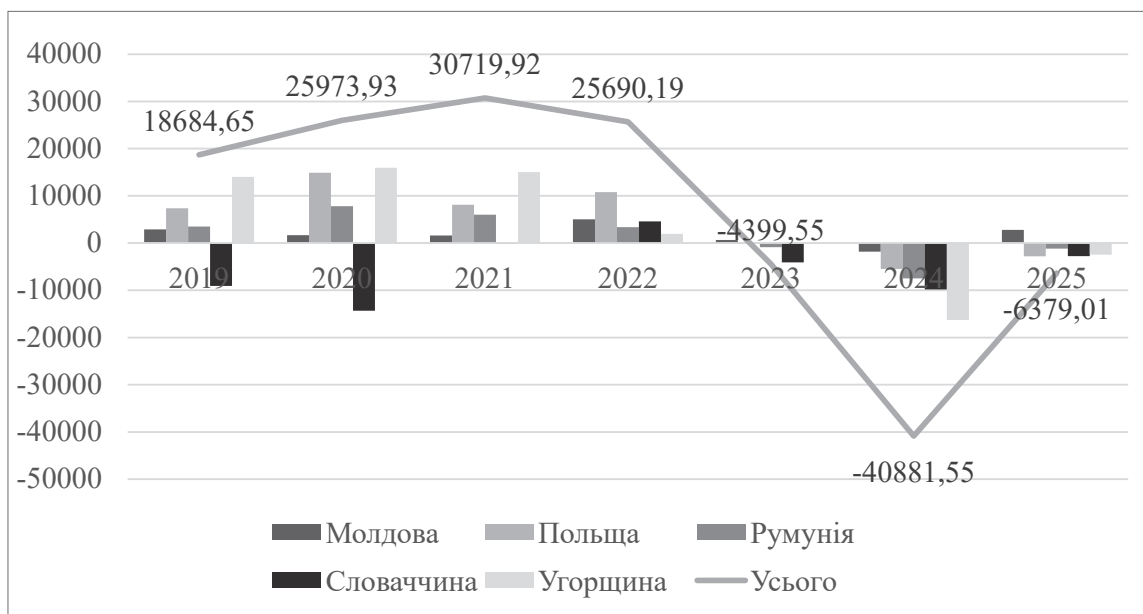


Рис. 1. Динаміка чистого експорту електроенергії України з основними партнерами, ГВТ/год. за 2019–2025 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних Energy Map [10]

9,59 млрд. дол. США а імпортували 88814,2 ГВт/год. на суму 11,2 млрд. дол. США, при чому лівова частина торгівлі ЄС була саме зі Швейцарською Конфедерацією — експорт склав 27310,5 ГВт/год. на суму 3,35 млрд. дол. США а імпорт — 35568,8 ГВт/год. на суму 4,35 млрд. дол. США.

Якщо розрахувати середній обсяг експорту України за роки, коли чистий експорт був позитивним (2019–2022 рр.), отримаємо наступну статистику: середній показник за 4 роки складає 25267,17, мінімальний — 18684,65 а максимальний — 30719,91 ГВт/год., що приблизно відповідає потенційному чистому експорту в розмірі 4,85, 3,59 та 5,9 млрд. дол. США щорічно (якщо припустити, що Україна експортуватиме електроенергію за тими ж цінами, як і Швейцарська Конфедерація). За умови розширення генерації електроенергії та модернізації інфраструктури, технологічних процесів на основі інноваційної політики, ці розміри можуть бути значно більшими.

Велике значення мають джерела генерації енергії — «зелений перехід» вимагає заміну традиційних джерел енергії на ВДЕ, що поступово знижуватиме «карбоновий слід» — викиди з ТЕС та ТЕЦ, що зазначалося в роботі за авторством Науменкової С. В. та Міщенко С. В. [8, с. 291, 293, 295]. Таким чином, необхідно дослідити структуру генерації електроенергії в Україні та порівняти її з структурою генерації Швейцарської Конфедерації, задля формулювання пропозицій щодо вдосконалення вітчизняної енергетичної системи. Структура генерації електроенергії України наведена на рис. 2:

Як видно з рис. 2, найбільша частка енергії у 2022 році генерувалася АЕС (58%), наступна — ТЕС та ТЕЦ (26%), далі — ГЕС (9%), і найменша частка — ВДЕ та ГАЕС (7%). В 2023 році відбулися зрушення — зменшилася частка АЕС та ТЕС,

за рахунок збільшення відповідних часток ВДЕ, ГЕС та ТЕЦ.

За даними Міжнародної енергетичної агенції, в Швейцарській Конфедерації [12] найбільша частка генерації в 2023 р. припадала на ГЕС (55,8%), 33% — на АЕС, 9,4% на ВДЕ та 1,8% на ТЕС. Таким чином, видно, що структура генерації в Україні та Швейцарській Конфедерації суттєво відрізняються за критерієм впливу на навколишнє середовище, що є однією із суттєвих особливостей вітчизняної енергосистеми. Згідно з даними Євростат [15], найбільша частка електроенергії виробляється у ВДЕ — вітряна енергія 17,6%, ГЕС — 12,1%, СЕС — 9,3%, біопаливо — 4,9% (усього — 43,9%), на другому місці — генерація електроенергії з викопного палива (ТЕС) — 31,4%, на третьому місці АЕС (22,8%), а на четвертому — інші джерела (1,9%).

Як видно з попереднього аналізу, існує велика диспропорція між структурою енергогенерації України, ЄС та Швейцарської Конфедерації, джерелом якого є менша контрольованість ВДЕ та ГЕС, які залежать від енергогенеруючого потоку (сонця, вітру, води), тому контроль надлишків та компенсація недостатнього енергогенеруючого потоку є критичною для розвитку електростанцій такого типу. До загальних напрямів співпраці у межах двосторонніх відносин з ЄС та Швейцарською Конфедерацією входять (табл. 1):

Як показано в таблиці, співпраця між Україною та Швейцарією в енергетичному секторі є багатогранною та охоплює як термінові потреби відновлення, так і стратегічні цілі модернізації та «зеленого» переходу.

Згідно офіційних джерел [13; 14], Швейцарська Конфедерація запустила 12-річну програму підтримки України загальним обсягом 5 млрд.

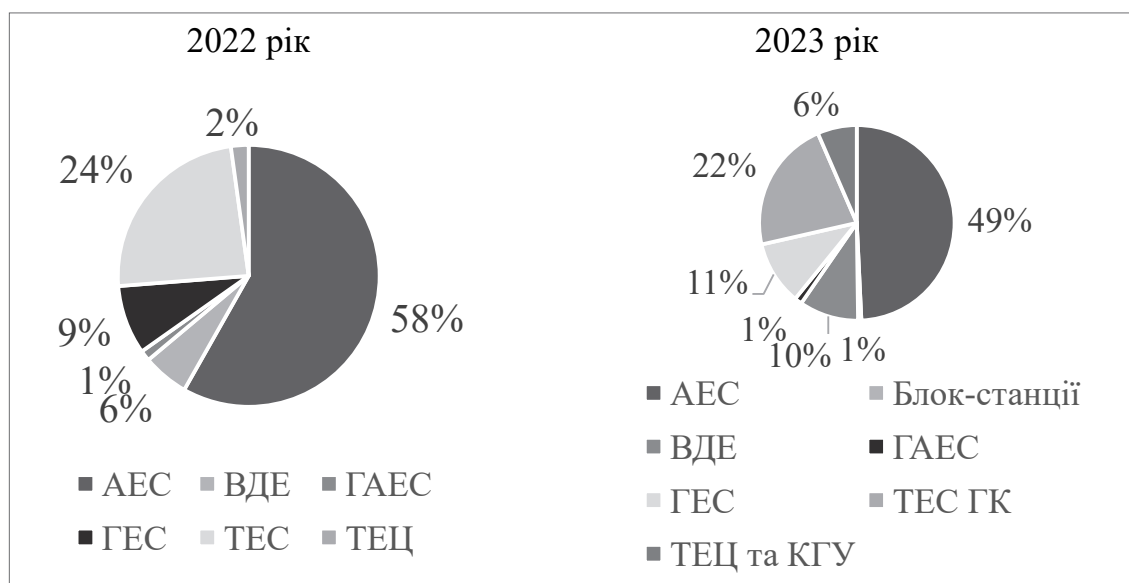


Рис. 2. Структура генерації електроенергії України за типами виробників, % від загального за 2022 та 2023 рр.
Джерело: розроблено авторами на основі даних Energy Map [10]

Таблиця 1

Напрями співпраці у межах двосторонніх відносин

Категорія	Напрямок співпраці	Опис та деталі
Відновлення	Відбудова енергетичної інфраструктури	Фінансова та технічна допомога на закупівлю товарів і послуг.
Відновлення	Захист цивільного населення та енергетична безпека	Фінансування проєктів, спрямованих на захист цивільного населення та відновлення енергетичної інфраструктури для забезпечення енергетичної безпеки.
Модернізація	Енергоефективність	Реалізація проєктів з підвищення енергоефективності.
Модернізація	Інновації в енергетиці та «зелений» перехід	Співпраця в галузі інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток відновлюваної енергетики.
Модернізація	Підтримка реформ та трансформації сектору	Технічна допомога та обмін досвідом для реформування енергетичного сектору.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 6; 13; 14]

швейцарських франків. Перший етап (2025–2028 роки) передбачає виділення 1,5 млрд. франків на економічне відновлення, захист цивільного населення та зміцнення інституцій. Другий етап (2029–2036 роки) включатиме додаткові 3,5 млрд. франків.

Ця програма зосереджена на трьох напрямках:

- Економічне відновлення (підтримка МСП, розвиток сільського господарства, відбудова інфраструктури).
- Модернізація державних послуг (охорона здоров'я, освіта, транспорт, енергетика).
- Захист цивільного населення (гуманітарне розмінування, документування воєнних злочинів).

Вищезазначена інформація свідчить про те, що Швейцарська Конфедерація зацікавлена у відновленні України, та здійсненні трансферу технологій в українську промисловість та послуги, зокрема в сферу енергетики. Два з трьох вказаних напрямів програми підтримки безпосередньо стосуються нагальної теми відновлення та модернізації енергетики. Двосторонні економічні відносини між Україною та Швейцарською Конфедерацією переживають період активного розвитку, зосередженого на відбудові України. Швейцарська Конфедерація не лише надає значну фінансову допомогу, а й активно залучає свій приватний сектор, що робить цю співпрацю стратегічно глибокою та перспективною.

ЄС також підтримує Україну у відновленні економіки, зокрема у межах програми Ukraine Facility [16], яка передбачає надання 50 млрд. євро, 3,5 з яких вже надійшло в Україну в квітні 2025 року. Ця програма фінансує державний бюджет та стимулює інвестиції, що є найбільшою підтримкою від зовнішніх партнерів — протягом 2024 року отримано 16 млрд. євро, що склало 40% зовнішнього фінансування у відповідний рік.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Енергетика ЄС та Швейцарської Конфедерації демонструє значний потенціал «зеленої» генерації. Довоєнні показники чистого експорту електроенергії України (за цінами експорту Швейцарської Конфедерації) дають підстави оцінювати її експортний потенціал як перспективний і значний в процесі відновлення української економіки.

В структурах енергогенерації України, ЄС і Швейцарської Конфедерації існують значні відмінності, зокрема найбільші — в частках гідроенергетики і атомної енергетики. Водночас в Україні останнім часом спостерігається зростання часток ВДЕ та ГЕС.

Залежність ВДЕ від погодних умов потребує технологій для контролю надлишків та компенсації недостатньої генерації, що потрібно враховувати в плануванні подальшого розвитку енергетики. Отже для України важливим є не тільки відновлення, а й модернізація енергетичної системи на основі інноваційної політики, трансферу технологій та досвіду таких країн, як країни ЄС та Швейцарська Конфедерація.

Дванадцятирічна програма допомоги Україні з боку Швейцарської Конфедерації охоплює напрями економічного відновлення, модернізації державних послуг, захист цивільного населення. Програма Ukraine Facility є потужною фінансовою підтримкою з боку ЄС.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі стратегій та методів впровадження ВДЕ в сферу енергетики України. Це надасть змогу покращити експортний потенціал енергетичного сектору, структуру генерації електроенергії та відповідність системи угодам про декарбонізацію.

Література

1. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Новікова О. Ф., Азьмук Н. А., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Ляшенко В. І., Осадча Н. В., Підоричева І. Ю., Рогоза М. С., Хандій О. О., Панькова О. В., Петрова І. П., Лях О. В., Новак І. М., Нікіфорова В. А., Богущька О. А., Трушкіна Н. В., Чорна О. А., Сердюк О. С., Касперович О. Ю., Колеснікова Г. В., Радченко К. В., Ліщук О. В., Лук'янов А. І., Уткін В. П. Деякі концептуальні пропозиції Інституту економіки промисловості НАН України щодо підтримки та розвитку вітчизняної промисловості під час воєнного стану та повоєнної неоіндустріальної модернізації. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 161–183. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).161-183](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).161-183)
2. Боднар, І. Р. Інноваційні аспекти підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 40–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-05>
3. Диха М. В., Диха В. В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-2-1>
4. Коршун Е. С., Флегантова А. Л. Вплив інноваційного розвитку країн на їх конкурентоспроможність. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 2(79). С. 114–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-18>
5. Кучеркова С., Матвієнко Г. Державна підтримка та регуляторні заходи для розвитку штучного інтелекту в енергетичному секторі України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 3. С. 215–226. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-215-226>
6. Ткач Д., Васильєва О. Енергетичний сектор України у воєнний і післявоєнний період: стратегічні підходи та інноваційні рішення. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 299–308. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0126>
7. Шпак Ю. Н., Рудюк Я. А. Роль та вплив інноваційного розвитку на економічне зростання країн. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 152–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-25>
8. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Інноваційні інструменти зеленого фінансування для України. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 291–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-51>
9. Цифра Т. Ю. Інституційні механізми та фінансові інструменти впровадження відновлюваних джерел енергії при реконструкції житлового фонду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-140>
10. Energy Map — найбільша база відкритих даних про енергетику України. DiXi Group. URL: <https://map.ua-energy.org/uk> (дата звернення: 21.08.2025).
11. Switzerland Electrical energy exports by country. 2023. Data. World Integrated Trade Solution (WITS). Data on Export, Import, Tariff, NTM. Worldbank. URL: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/CHE/year/2023/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/271600> (дата звернення: 21.08.2025).
12. Sources of electricity generation: Switzerland. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/countries/switzerland/electricity> (дата звернення: 21.08.2025).
13. Швейцарія запустила програму підтримки відбудови України на 2025–2028 роки. Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/shveitsariia-zapustyla-prohramu-pidtrymky-vidbudovy-ukrainy-na-2025%E2%80%932028-roky> (дата звернення: 22.08.2025).
14. Швейцарія запустила програму підтримки відбудови України на 2025–2028 роки. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7ef99d53-0a10-4657-aabb-05bff6781c09&title=SHveitsariiaZapustilaProgramuPidtrimkiVidbudoviUkrainiNa2025-2028-Roki> (дата звернення: 22.08.2025).
15. Shedding light on energy in Europe — 2025 edition. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/energy-2025#electricity-production> (дата звернення: 22.08.2025).
16. Україна отримала 3,5 млрд. євро від ЄС у межах програми Ukraine Facility. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/882998cc-ea88-4993-8d47-5bef4685dfa9?lang=uk-UA&title=3-5-UkraineFacility> (дата звернення: 22.08.2025).

References

1. Amosha, O. I., Zaloznova, Y. S., Novikova, O. F., Azmuk, N. A., Briukhovetskaya, N. Y., Buleev, I. P., Liashenko, V. I., et al. (2023). Deiaki kontseptualni propozyzii Instytutu ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy shchodo pidtrymky ta rozvytku vitchyznianoï promyslovosti pid chas voïennoho stanu ta povoiennoi neoindustrialnoi modernizatsii. [Some Conceptual Proposals of the Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine Regarding the Support and Development of Domestic Industry During Martial Law and Post-War Neo-Industrial Modernization]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (1) (44), 161–183. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).161-183](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).161-183) [in Ukrainian].
2. Bodnar, I. R. (2024). Innovatsiini aspekty pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii [Innovative aspects of entrepreneurship in the context of globalization]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, (76), 40–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-05> [in Ukrainian].

3. Dykha, M. V., & Dykha, V. V. (2023). Riven innovatsiinosti rozvytku Ukrainy v hlobalnomu vymiri ta okreslennia yoho perspektiv [The level of innovation of Ukraine's development in the global dimension and outlining its prospects]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (2), 5–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-2-1> [in Ukrainian].
4. Korshun, E., & Flegantova, A. (2025). Vplyv innovatsiinoho rozvytku krain na yikh konkurentospromozhnist [The impact of innovative development of countries on their competitiveness]. *Biznes-navihator*, 2 (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-18> [in Ukrainian].
5. Kucherкова, S., & Matvienko, G. (2023). Derzhavna pidtrymka ta rehuliatorni zakhody dlia rozvytku shtuchnoho intelektu v enerhetychnomu sektori Ukrainy [State support and regulatory measures for the development of artificial intelligence in the energy sector of Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (3), 215–226. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-215-226> [in Ukrainian].
6. Tkach, D., & Vasyliieva, O. (2025). Enerhetychnyi sektor Ukrainy u voiennyi i pisliavoiennnyi period: stratehichni pidkhody ta innovatsiini rishennia [The energy sector of Ukraine in the wartime and post-war period: strategic approaches and innovative solutions]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 299–308. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0126> [in Ukrainian].
7. Shpak, Y., & Ruduyk, Y. (2023). Rol ta vplyv innovatsiinoho rozvytku na ekonomichne zrostantia krain [The role and impact of innovative development on the economic growth of countries]. (187). 152–157. *Ekonomichnyi prostir*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-25> [in Ukrainian].
8. Naumenkova, S., & Mishchenko, S. (2024). Innovatsiini instrumenty zelenoho finansuvannia dlia Ukrainy [Innovative green financing tools for Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*. (189). 291–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-51> [in Ukrainian].
9. Tsyfra, T. (2025). Instytutsiini mekhanizmy ta finansovi instrumenty vprovadzhennia vidnovliuvanykh dzherel enerhii pry rekonstruktsii zhytlovoho fondu [Institutional mechanisms and financial instruments for the introduction of renewable energy sources in the reconstruction of the housing stock]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-140> [in Ukrainian].
10. Energy Map — naibilsha baza vidkrytykh danykh pro enerhetyku Ukrainy. DiXi Group. Available at: <https://map.ua-energy.org/uk> [in Ukrainian].
11. Switzerland Electrical energy exports by country | 2023 | Data. World Integrated Trade Solution (WITS). Data on Export, Import, Tariff, NTM. Worldbank. Available at: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/CHE/year/2023/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/271600>.
12. Sources of electricity generation: Switzerland. International Energy Agency. Available at: <https://www.iea.org/countries/switzerland/electricity>.
13. Shveitsariia zapustyla prohramu pidtrymky vidbudovy Ukrainy na 2025–2028 roky. Diia. Available at: <https://business.diia.gov.ua/news/shveitsariia-zapustyla-prohramu-pidtrymky-vidbudovy-ukrainy-na-2025-2028-roky> [in Ukrainian].
14. Shveitsariia zapustyla prohramu pidtrymky vidbudovy Ukrainy na 2025–2028 roky. Ministerstvo ekonomiky, dovykillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7ef99d53-0a10-4657-aabb-05bff6781c09&title=SHveitsariiaZapustilaProgramuPidtrimkiVidbudoviUkrainiNa2025-2028-Roki-> [in Ukrainian].
15. Shedding light on energy in Europe — 2025 edition. Eurostat. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/energy-2025#electricity-production>.
16. Ukraina otrymala 3,5 mlrd yevro vid YeS u mezhakh prohramy Ukraine Facility. Ministerstvo ekonomiky, dovykillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/882998cc-ea88-4993-8d47-5bef4685dfa9?lang=uk-UA&title=3-5-UkraineFacility> [in Ukrainian].

УДК 339.9:338.2:070

Максименко Анна Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент

професор кафедри міжнародного обліку та аудиту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Maksymenko Anna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of International Accounting and Auditing,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-7122-0332

Заліпуха Микола Олександрович

здобувач PhD

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Zalipukha Mykola

PhD Candidate of the

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0001-5976-3585

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11376

ІНСТИТУЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА ГЛОБАЛЬНОГО МЕДІА-РИНКУ

INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF THE GLOBAL MEDIA MARKET

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації медіа-ринок формується як один із найдинамічніших сегментів світової економіки, що поєднує економічні, соціальні та культурно-політичні виміри. Його інституційна архітектура визначається взаємодією базових інститутів – ціноутворення, конкуренції, власності та соціальної відповідальності, які забезпечують функціонування ринку як цілісної системи, але водночас створюють суперечності через концентрацію капіталу та комерціалізацію контенту.

Мета. Проаналізувати інституційну природу глобального медіа-ринку та визначити роль ключових інститутів у його структурній організації й розвитку в умовах глобалізації.

Матеріали та методи. Теоретичну основу дослідження становлять положення неокласичної та неоінституційної економічних теорій. Використано інституційний і структурно-функціональний аналіз для ідентифікації системних властивостей ринку; порівняльно-правовий і історико-генетичний методи для простеження еволюції комерціалізації та приватизації медіа; контент-аналіз для вивчення динаміки споживчих уподобань; статистичний та економіко-математичний аналіз для кількісної оцінки доходів, витрат і ринкових часток транснаціональних корпорацій.

Результати. Показано, що інститут ціноутворення інтегрує інформаційний контент у систему товарного обміну, інститут конкуренції визначає динаміку розвитку галузі в умовах цифровізації, інститут власності зумовлює залежність ЗМІ від політичних і бізнесових структур, тоді як інститут соціальної відповідальності виступає механізмом балансування між комерційними інтересами та суспільними потребами. Доведено, що висока концентрація власності у руках транснаціональних корпорацій сприяє монополізації, проте цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку локальних ініціатив і збереження культурної різноманітності.

Висновки і перспективи. Інституційна природа глобального медіа-ринку визначається взаємодією економічних і соціальних механізмів, що формують його структурну цілісність і регуляторну керованість. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу цифрових технологій на конкуренцію й ціноутворення, розробку нових моделей регулювання концентрації власності, а також оцінку ролі медіа у становленні глобального громадянського суспільства.

Ключові слова: глобалізація, медіа-ринок, інститути, ціноутворення, конкуренція, власність, соціальна відповідальність, транснаціональні корпорації.

Summary. Introduction. In the current context of globalisation, the media market is emerging as one of the most dynamic segments of the global economy, combining economic, social and cultural-political dimensions. Its institutional architecture is determined by the interaction of basic institutions – pricing, competition, ownership and social responsibility – which ensure the functioning of the market as an integrated system, but at the same time create contradictions due to the concentration of capital and commercialisation of content.

Objective. To analyse the institutional nature of the global media market and determine the role of key institutions in its structural organisation and development in the context of globalisation.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is the provisions of neoclassical and neo-institutional economic theories. Institutional and structural-functional analysis was used to identify the systemic properties of the market; comparative legal and historical-genetic methods were used to trace the evolution of media commercialisation and privatisation; content analysis was used to study the dynamics of consumer preferences; statistical and economic-mathematical analysis was used to quantitatively assess the revenues, expenses and market shares of transnational corporations.

Results. It has been shown that the institution of pricing integrates information content into the commodity exchange system, the institution of competition determines the dynamics of the industry's development in the context of digitalisation, the institution of ownership determines the dependence of the media on political and business structures, while the institution of social responsibility acts as a mechanism for balancing commercial interests and social needs. It has been proven that high concentration of ownership in the hands of transnational corporations contributes to monopolisation, but digital transformation opens up new opportunities for the development of local initiatives and the preservation of cultural diversity.

Conclusions and prospects. The institutional nature of the global media market is determined by the interaction of economic and social mechanisms that shape its structural integrity and regulatory manageability. Further research should focus on analysing the impact of digital technologies on competition and pricing, developing new models for regulating ownership concentration, and assessing the role of the media in the formation of a global civil society.

Key words: globalisation, media market, institutions, pricing, competition, ownership, social responsibility, transnational corporations.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації медіа-ринки перетворюються на один із найдинамічніших сегментів світової економіки, що поєднує економічні, соціальні, культурні та політичні виміри. Його інституційна природа визначається взаємодією низки базових інститутів — ціноутворення, конкуренції, власності та соціальної відповідальності, які забезпечують функціонування цього ринку як цілісної системи. Однак саме багатоступовість і взаємозалежність цих інститутів породжують суперечності, що загострюються в умовах зростаючої концентрації капіталу та комерціалізації медійного контенту.

З одного боку, медіа-ринки виконують класичні ринкові функції — оптимізує розподіл ресурсів, регулює виробничі процеси через механізми конкуренції та ціноутворення, інтегрує інформаційний контент у систему товарного обміну. З іншого боку, він виступає важливим суспільним інститутом, покликаним задовольняти інформаційні потреби громадян, формувати громадську думку та забезпечувати соціально-політичний баланс у суспільстві. У цій подвійній природі полягає одна з ключових проблем сучасної медійної індустрії: поєднання ринкових законів із суспільною місією засобів масової інформації.

Подальше ускладнення ситуації зумовлюється такими чинниками, як глобалізація процесів виробництва й дистрибуції медіа-продуктів, поява нових цифрових платформ, технологічна конвергенція та зростання ролі транснаціональних корпорацій, які контролюють основні фінансові й ресурсні потоки. Це спричиняє високу залежність медіа-компаній від рекламодавців і корпоративних структур, що

часто призводить до деформації інформаційних стандартів, поширення прихованої реклами та маніпулятивних технологій.

Ще однією проблемою є економічна й ідеологічна залежність значної частини ЗМІ від великих власників, що концентрують у своїх руках значні ринкові ресурси. Зростання монополізації й інтеграції капіталів у медійній сфері обмежує розвиток конкурентного середовища, а отже, знижує можливості для збереження незалежності редакційної політики. Водночас надмірна комерціалізація контенту не завжди сприяє підвищенню його якості, оскільки стратегічні пріоритети часто визначаються бізнес-інтересами, а не суспільними потребами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інституційної природи медіа-ринку широко висвітлюється у працях провідних дослідників. Зокрема, Е. Ноам наголошує на ключовій ролі інституцій у процесах формування глобальної архітектури медіа-власності, підкреслюючи взаємозалежність суб'єктів та об'єктів у межах єдиного ринкового простору [1]. Дж. Дойл аналізує прозорість та концентрацію у сфері медіа, акцентуючи на системних властивостях ринку — функціональності, регуляторній керованості та структурній впорядкованості [2].

Окрему увагу науковці приділяють інституту ціноутворення. Б. Багдікян та Р. Макчесні показують, що інформаційний контент у глобальному медіа-середовищі трансформується у товар із власними вартісними характеристиками, де собівартість формується не лише за рахунок витрат

на виробництво, а й залежно від готовності аудиторії сплачувати за контент [3; 4]. Цю думку розвиває О. Бойд-Барретт, який наголошує на взаємозв'язку між комерціалізацією медіа-продуктів і глобальною динамікою ринкових стратегій [5].

У сфері дослідження конкуренції Т. Рantanen і Дж. Томлінсон розглядають вплив процесів глобалізації та технологічних інновацій на зміну конкурентного середовища, зокрема на зниження бар'єрів входу та посилення структурних трансформацій у виробництві й поширенні медійного контенту [6; 7]. М. Крейді звертає увагу на феномен культурної гібридизації, що зумовлює ускладнення конкурентної боротьби між глобальними та локальними гравцями [8].

Інститут власності у глобальній медіа-індустрії розглядається В. Кунцом, який показує вплив концентрації у сфері кіно- та телевиробництва на економічну автономію медіа-компаній [9]. Питання залежності ЗМІ від рекламодавців та корпоративного капіталу детально аналізують Д. Макчесні та Дж. ван Дейк, підкреслюючи ризики ідеологічної та економічної залежності [4; 10].

Щодо інституту соціальної відповідальності, сучасні дослідження (зокрема Дж. Шолте) відзначають його роль у формуванні конкурентних переваг медіа-компаній, а також у забезпеченні відповідності їхньої діяльності суспільним інтересам та етичним стандартам [11]. П. Бурдье наголошує на домінуванні економічного фактора у функціонуванні медіа, що часто призводить до конфлікту між суспільною функцією та комерційною мотивацією ЗМІ [12].

Таким чином, сучасна наукова література охоплює широкий спектр питань від інституційної побудови медіа-ринку до аналізу окремих його інститутів, підкреслюючи тісний взаємозв'язок між глобалізаційними процесами, комерціалізацією та суспільною відповідальністю медійних компаній.

Формулювання завдання дослідження (мета статті). Мета статті — проаналізувати інституційну природу глобального медіа-ринку та визначити роль ключових інститутів у його структурній організації й розвитку в умовах глобалізації.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становлять положення неокласичної та неоінституційної економічних теорій, що трактують ринок як механізм оптимізації розподілу ресурсів у процесі виробництва через конкуренцію та зниження трансакційних витрат. Матеріалами виступають сучасні концепції функціонування глобального медіа-ринку, статистичні дані міжнародних інформаційних агентств і провідних дослідницьких центрів, а також нормативно-правові акти національного та наднаціонального рівня, які регламентують процеси концентрації власності у медійній сфері. У процесі дослідження поєднано інституційний та структурно-функціональний аналіз, що дозволило ідентифікувати ключові інститути медіа-ринку й виявити їх системні власти-

вості; порівняльно-правовий та історико-генетичний підхід, який дав можливість простежити еволюцію процесів комерціалізації, приватизації й концентрації власності та зіставити особливості регулювання у різних країнах і регіонах; контент-аналіз, спрямований на дослідження характеристик медійної продукції та змін у споживчих уподобаннях; а також статистичний та економіко-математичний інструментарій, що забезпечив кількісну оцінку ринкових показників, структури витрат і доходів глобальних корпорацій. Такий комплексний підхід дав змогу поєднати економічні, правові та соціокультурні виміри функціонування глобального медіа-ринку та окреслити тенденції його інституціоналізації в умовах інформаційної глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

З огляду на інституційну природу медіа-ринку, першочергового значення набуває окреслення системи інститутів, що визначають його структурну організацію на рівні суб'єктів та об'єктів, територіально-географічної сегментації, а також механізмів регулювання на національному, регіональному й міжнародному рівнях. Спираючись на методологічні положення неокласичної та неоінституційної теорій, де ключова функція ринку розглядається крізь призму оптимізації розподілу ресурсів у виробничому процесі за допомогою конкуренції та зниження трансакційних витрат економічних агентів, можна стверджувати, що сукупність суспільних інститутів, здатних реалізувати ці завдання, належить до ринкових [13, с. 49]. У своїй єдності такі інститути, з одного боку, забезпечують системні властивості медіа-ринку (функціональність, цілісність, ієрархічну впорядкованість, здатність до самоорганізації, стійкість і регуляторну керованість), а з іншого — формують специфічний господарський механізм, зорієнтований на подолання базової економічної суперечності між обмеженістю ресурсної бази суспільного виробництва та необмеженістю суспільних потреб. У структурі глобального медіа-ринку доцільно виокремити суб'єктів і об'єкти, методи та інструменти функціонування, ресурсну основу й канали її залучення у виробничий процес, а також інструментарій державного та наднаціонального регулювання обігу медіапродуктів. При цьому економічний зміст медіа-ринку є неповним без комплексної характеристики специфічних інститутів, що відрізняють його від інших сегментів глобального ринку та забезпечують структурну цілісність протягом усього життєвого циклу.

Узагальнюючи наведені положення, доцільно представити системну характеристику ключових інститутів, що визначають структурну організацію глобального медіа-ринку, їх функціональне призначення та роль у забезпеченні збалансованості господарського механізму. Це дозволяє наочно відобразити специфіку взаємодії економічних, правових і соціокультурних чинників, які формують цілісність інституційного середовища медіа-індустрії (табл. 1).

Таблиця 1

Інституційна структура глобального медіа-ринку

Рівень	Інститути та елементи	Характеристика та функції
Суб'єктний	Медіа-корпорації, незалежні продюсери, інформаційні агентства, рекламодавці, споживачі контенту	Формування та реалізація медійної продукції; конкуренція за аудиторію та рекламні ресурси; задоволення інформаційних і культурних потреб суспільства
Об'єктний	Інформаційний контент (новини, розважальні програми, кіно, цифрові платформи), рекламні продукти, цифрові сервіси	Товарна форма інформації; наділення споживчою вартістю; диференціація за видами медіа та цільовими аудиторіями
Інституційний	Інститут ціноутворення, інститут конкуренції, інститут власності, інститут соціальної відповідальності	Забезпечення економічної рівноваги; підтримка конкурентного середовища; регулювання прав власності; формування суспільної довіри та культурної легітимності
Функціонально-методичний	Методи виробництва та дистрибуції (традиційні й цифрові), інструменти маркетингу та комунікацій, технології інтеграції контенту	Оптимізація витрат; кооперація виробничих процесів; розвиток багатоканальних стратегій дистрибуції; використання інноваційних технологій
Ресурсний	Людський капітал, фінансові інвестиції, технічна інфраструктура, інформаційні ресурси	Забезпечення процесу створення та поширення контенту; формування конкурентних переваг у глобальному середовищі
Регуляторний	Національні законодавчі акти, регламенти ЄС, міжнародні угоди (ЮНЕСКО, ВТО, ВОІВ)	Встановлення правових рамок функціонування; контроль за концентрацією власності; підтримка культурного розмаїття та інформаційного плюралізму

Джерело: авторська розробка

Отже, інституційна структура глобального медіа-ринку, представлена у таблиці, демонструє його багаторівневий і комплексний характер. Поєднання суб'єктного, об'єктного, інституційного, ресурсного та регуляторного рівнів засвідчує, що медіа-ринок функціонує не лише як економічна система виробництва та обміну інформаційного контенту, а й як складний соціокультурний механізм. Взаємодія інститутів ціноутворення, конкуренції, власності та соціальної відповідальності формує основу його стабільності й адаптивності у глобалізованому середовищі. При цьому саме регуляторний рівень забезпечує баланс між ринковою логікою прибутковості та суспільними завданнями медіа, що надає підстави розглядати його як ключовий чинник сталого розвитку галузі.

У сучасну епоху інформаційної глобалізації світовий медіа-ринок набуває дедалі більш інституціоналізованого й сегментованого характеру, що засвідчує високий рівень його впорядкованості як на національному, так і на глобальному рівнях. Визначальну роль у процесах інституціоналізації відіграють інститут ціноутворення, інститут конкуренції, інститут власності, інститут соціальної відповідальності та низка інших. Характеризуючи інститут ціноутворення, варто підкреслити, що інформаційний контент, потрапляючи у сферу ринкових відносин, трансформується у товар, набуваючи якості вартості та споживчої корисності, що забезпечує його інтеграцію у систему товарного обміну.

Формування цін на медіа-продукти відображає як величину виробничих витрат на створення ін-

формаційного контенту (оплату праці творчого персоналу, амортизацію технічного обладнання, поліграфічні послуги тощо), так і готовність споживачів оплачувати його з огляду на передбачуваний зміст і специфіку цільової аудиторії. Важливою складовою собівартості виступає також використання зовнішніх інформаційних ресурсів економічного, соціального, статистичного, технічного або рекламного характеру, які після редакційної обробки інтегруються у газетні та журнальні випуски, теле- і радіопрограми та інші види медійної продукції. Так, засоби масової інформації, що не мають власних зарубіжних кореспондентів, змушені купувати міжнародний новинний контент у світових інформаційних агентствах, а витрати на його придбання включаються у кінцеву ціну медіа-продукту, збільшуючи її як на внутрішньому, так і на глобальному ринках.

Споживча вартість медіа-продуктів, у свою чергу, визначається їх здатністю задовольняти інформаційні потреби аудиторії. Оскільки ці потреби істотно диференціюються за соціально-демографічними та культурними групами, споживча вартість кожного конкретного продукту набуває відмінних характеристик, що підкреслює суб'єктивність вартісної оцінки. Це зумовлює складність кількісної формалізації суспільно необхідних витрат праці на виробництво медійної продукції та оцінки її суспільної цінності.

Важливою особливістю інституту ціноутворення є його тісний зв'язок із розвитком вертикальних виробничих ланцюгів у медіа-індустрії. Ринкові стратегії медіа-компаній орієнтовані на контроль за ціна-

ми, оптимізацію витрат і кооперацію виробничих процесів, що досягається шляхом формування багатогалузевих корпоративних структур. Об'єднання різних етапів виробництва та різних засобів масової інформації в межах єдиної компанії дає можливість реалізовувати масштабні рекламні кампанії у взаємопов'язаних медійних каналах.

Інститут ціноутворення безпосередньо пов'язаний з інститутом конкуренції, який чинить визначальний вплив на структуру та динаміку розвитку світового медіа-ринку. Конкуренція у медійній сфері проявляється через якість і різноманітність контенту, ступінь диверсифікації цифрових сервісів, а також швидкість адаптації до інноваційних технологій. Активне впровадження цифрових, електронних та інтернет-технологій знижує бар'єри входу на ринок для нових гравців, посилює конкурентну боротьбу та стимулює структурні трансформації в існуючих моделях виробництва, дистрибуції та споживання медіа-контенту.

Динамічні зміни у смаках та уподобаннях глядацької аудиторії зумовлюють постійне оновлення якісних характеристик медійної продукції, що ставить медіа-компанії у стан безперервного конкурентного тиску з боку нових учасників ринку, здатних запропонувати найбільш затребувані формати контенту. За даними «One TV Year in the World», лише за рік у світі було створено понад 10 тис. нових фільмів, із яких 43% становили документальні, 41% — художні та 16% — розважальні. Водночас найбільшу популярність серед світової аудиторії здобули фантастичні фільми, які очолили рейтинги у 75% країн, а 80% їх загальної кількості було вироблено національними компаніями [14].

Медіа-індустрія, функціонуючи в умовах інтенсивної конкуренції за виробництво й реалізацію інформаційно-розважального контенту, взаємодіє зі складною архітектурою ринкових структур. Конкуренція між корпораціями охоплює три ключові сегменти: за якість контенту (ринок авторів), за аудиторію (ринок споживачів) та за рекламні бюджети (ринок рекламодавців). Для кожної компанії стратегічне завдання полягає у пошуку таких інструментів і підходів, що дозволять досягти максимальної конвергенції економічних інтересів на цих ринках. Зокрема, на ринку авторів вирішальним є вибір формату контенту та забезпечення його дотримання, на ринку аудиторії — купівля контенту за прийнятною ціною, тоді як на ринку рекламодавців ключовим чинником постає розробка ефективних маркетингових стратегій. Варто зазначити, що надмірно агресивна або неправдива реклама хоча й може забезпечити короткострокові вигоди, у довгостроковій перспективі призводить до втрати довіри та звуження аудиторії медіа-компанії.

Особливістю інституту конкуренції у сфері медіа є також специфіка економічної природи медійних продуктів, які здебільшого реалізуються на ринках

із відносно невеликою кількістю виробників. Це надає підстави кваліфікувати медіа-ринок як монополістичний, у межах якого формування попиту і пропозиції значною мірою визначається неціновими чинниками. Хоча більшість компаній медіа-бізнесу орієнтуються на отримання прибутку та його подальшу капіталізацію, водночас їх невід'ємною рисою є суспільно-політична функція, спрямована на формування громадської думки. Саме тому діяльність партійних видань, державного та суспільного телерадіомовлення часто виходить за межі суто комерційної логіки та слугує інструментом політичного й економічного впливу власників як на національному, так і на міжнародному рівнях, а також засобом конструювання позитивного іміджу у публічному просторі.

Слід підкреслити, що навіть за наявності некомерційних мотивів фінансово-господарська діяльність медіа-компаній не втрачає своїх комерційних засад, адже саме комерціалізація медійної продукції у ринкових умовах капіталістичної економіки забезпечує можливість виробництва якісного інформаційного контенту та підтримання конкурентних позицій. Некомерційна діяльність, навпаки, часто призводить до так званої «спіралі падіння» [15, с. 50], яка супроводжується суттєвим зменшенням фінансових ресурсів, обмеженням інвестиційних можливостей у розвиток людського капіталу, модернізацію технічної бази та маркетингове просування. У результаті такі компанії нерідко стають залежними від зовнішніх джерел фінансування та поступово втрачають конкурентоспроможність на ринку.

Монополістичний характер глобального медіа-ринку підтверджується надзвичайно високими прибутками провідних корпорацій. Так, у 2024 р. лідером за обсягом доходів стала Alphabet Inc., що отримала понад 323 млрд. євро, з яких понад 40% забезпечив ринок США. Друге місце посіла Meta Platforms Inc., далі — ByteDance, Comcast Corporation та Amazon. Загальна ринкова вартість індустрії розваг і медіа, яка охоплює телебачення, радіо, інтернет, друковану пресу та технологічні компанії, у 2024 р. сягнула близько 2,9 трлн. дол. США. Прогнозні оцінки свідчать про зростання цього показника до 3,4 трлн. дол. США у 2027 р [16].

Важливою характеристикою інституту конкуренції є те, що ключове завдання виробників медійної продукції полягає у створенні інформаційно-розважального контенту, максимально орієнтованого на запити цільової аудиторії. Успішний продукт, який регулярно оновлюється, забезпечує зростання аудиторії, збільшення рекламних бюджетів і підвищення рентабельності діяльності, водночас знижуючи середні витрати на одиницю продукції.

Інститут власності відіграє системоутворюючу роль у функціонуванні глобального медіа-ринку, що найповніше проявляється у практиках реалізації прав власності на друковані видання та телевізійні канали шляхом їх приватизації. У результаті комерціалізація

медіа-продуктів підпорядковується економічним і політичним інтересам власників, які визначають редакційну політику, формують організаційні та фінансові умови функціонування і забезпечують рух фінансових потоків [17, с. 10]. Водночас навіть масштабна комерціалізація та розвиток рекламного бізнесу у медійній сфері не гарантують створення повністю автономної економічної бази, оскільки значна частина засобів масової інформації залишається у залежності від великих корпоративних структур і рекламодавців. Зростання концентрації власності у руках обмеженого кола транснаціональних корпорацій істотно обмежує можливості ЗМІ у формуванні незалежних підприємницьких стратегій та їх перетворенні на самодостатні економічні суб'єкти.

У межах інституційної характеристики глобального медіа-ринку важливе місце належить також інституту соціальної відповідальності. Він розглядається як ключовий соціальний ресурс медійних компаній, здатний формувати конкурентні переваги та підтримувати динаміку стратегічного розвитку. Теоретичні засади цього інституту, спираючись на положення неоліберальної економічної теорії, ґрунтуються на ідеї поєднання приватного інтересу бізнесу з його суспільною корисністю.

Функціонування глобальної медіа-індустрії, що діє за законами ринкової економіки, зумовлюється масовою комерціалізацією контенту, боротьбою за увагу аудиторії, залученням рекламодавців і диверсифікацією доходів. Проте така залежність від фінансової підтримки політичних та бізнесових структур нерідко призводить до викривлення журналістських стандартів, поширення замовних матеріалів, прихованої реклами та використання

маніпулятивних інформаційних технологій [18, с. 157]. Унаслідок цього поглиблюється суперечність між суспільною природою медіа та приватними економіко-політичними інтересами їх власників. Як зазначав П. Бурдье, «... у кінцевому рахунку саме економічний фактор детермінує всі процеси на телебаченні, а те, що там відбувається, визначається власниками, рекламодавцями та державою» [12].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати, слід підкреслити, що інституційна природа глобального медіа-ринку визначається взаємодією ключових інститутів — ціноутворення, конкуренції, власності та соціальної відповідальності, які формують структурну цілісність та механізми його регуляторної керованості. Комерціалізація медіа-продуктів забезпечує фінансову стабільність корпорацій, проте водночас посилює залежність від політичних і бізнесових структур, що нерідко зумовлює викривлення журналістських стандартів та концентрацію власності у руках обмеженого кола транснаціональних компаній. Це поглиблює суперечність між суспільною функцією медіа та приватними економіко-політичними інтересами їхніх власників. Вирішення цієї дилеми значною мірою пов'язане з розвитком інституту соціальної відповідальності, здатного забезпечити баланс між прибутковістю та суспільною користю діяльності медійних корпорацій. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу цифрової трансформації на механізми конкуренції та ціноутворення, вивчення нових моделей регулювання концентрації власності у медіа-бізнесі, а також оцінка ролі медійних компаній у формуванні глобального громадянського суспільства.

Література

1. Noam E. M. Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership around the World. Oxford: Oxford University Press, 2016. 1384 p.
2. Doyle G. Media ownership: Issues of concentration and transparency. *International Journal of Communication*. 2013. Vol. 7. P. 1648–1667.
3. Bagdikian B. H. The New Media Monopoly. Boston: Beacon Press, 2004. 299 p.
4. McChesney R. W. Rich Media, Poor Democracy: Communication Politics in Dubious Times. New York: The New Press, 2015. 389 p.
5. Boyd-Barrett O. Media Imperialism. London: SAGE, 2014. 248 p.
6. Rantanen T. The Media and Globalization. London: SAGE, 2005. 179 p.
7. Tomlinson J. Globalization and Culture. Chicago: University of Chicago Press, 1999. 238 p.
8. Kraidy M. Hybridity, or the Cultural Logic of Globalization. Philadelphia: Temple University Press, 2005. 238 p.
9. Kunz W. M. Culture Conglomerates: Consolidation in the Motion Picture and Television Industries. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 2007. 225 p.
10. van Dijck J. The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media. Oxford: Oxford University Press, 2013. 228 p.
11. Scholte J. A. Globalization: A Critical Introduction. New York: Palgrave Macmillan, 2005. 400 p.
12. Бурдье П. Про телебачення. Київ: Критика, 2004. 126 с.
13. Глобальний ринок інтелектуальної власності: масштаби, структура, інститути : монографія / Я. М. Столярчук, О. М. Галенко, О. Ю. Біленький, В. М. Столярчук. Київ : КНЕУ, 2016. 312 с.

14. One Television Year in the World: TV still going strong thanks to new broadcasting methods and dynamic creations. Press Release. EurodataTV Worldwide. Cannes, 8 April 2019.
15. Picard R. *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press, 2002. 256 p.
16. Statista. Largest media companies worldwide in 2024, by revenue. URL: <https://www.statista.com/statistics/272469/largest-media-companies-worldwide/> (дата звернення: 16.07.2025).
17. Чекалюк В.В. Конкуренція в сучасних медіа як стимул розвитку журналістів і фахівців PR в Україні. *Інформаційне суспільство*. 2012. Вип. 16. С. 10–13.
18. Назаренко К.С. Соціальна відповідальність українських мас-медіа як об'єкт соціологічного аналізу. *Грані*. 2016. № 8 (136). С. 155–159.

References

1. Noam, E. M. (2016). *Who owns the world's media? Media concentration and ownership around the world*. Oxford University Press.
2. Doyle, G. (2013). Media ownership: Issues of concentration and transparency. *International Journal of Communication*, 7, 1648–1667.
3. Bagdikian, B. H. (2004). *The new media monopoly*. Beacon Press.
4. McChesney, R. W. (2015). *Rich media, poor democracy: Communication politics in dubious times*. The New Press.
5. Boyd-Barrett, O. (2014). *Media imperialism*. SAGE.
6. Rantanen, T. (2005). *The media and globalization*. SAGE.
7. Tomlinson, J. (1999). *Globalization and culture*. University of Chicago Press.
8. Kraidy, M. (2005). *Hybridity, or the cultural logic of globalization*. Temple University Press.
9. Kunz, W. M. (2007). *Culture conglomerates: Consolidation in the motion picture and television industries*. Rowman & Littlefield.
10. van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
11. Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A critical introduction*. Palgrave Macmillan.
12. Bourdieu, P. (2004). *Pro televiziiu* [On television]. Krytyka [in Ukrainian].
13. Stoliarchuk, Ya. M., Galenko, O. M., Bilenkyi, O. Yu., & Stoliarchuk, V. M. (2016). *Hlobalnyi rynok intelektualnoi vlasnosti: masshtaby, struktura, instytuty* [Global intellectual property market: Scale, structure, institutions]. KNEU [in Ukrainian].
14. EurodataTV Worldwide. (2019, April 8). *One television year in the world: TV still going strong thanks to new broadcasting methods and dynamic creations* [Press release].
15. Picard, R. (2002). *The economics and financing of media companies*. Fordham University Press.
16. Statista. (2025, July 16). Largest media companies worldwide in 2024, by revenue. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/272469/largest-media-companies-worldwide/>
17. Chekaliuk, V. V. (2012). Konkurentsia v suchasnykh media yak stymul rozvytku zhurnalistiv i fakhivtsiv PR v Ukraini [Competition in modern media as a stimulus for the development of journalists and PR specialists in Ukraine]. *Informatsiine suspilstvo*, 16, 10–13 [in Ukrainian].
18. Nazarenko, K. S. (2016). Sotsialna vidpovidalnist ukrainskykh mas-media yak obiekt sotsiolohichnoho analizu [Social responsibility of Ukrainian mass media as an object of sociological analysis]. *Hrani*, 8(136), 155–159 [in Ukrainian].

Калашніков Олександр Юрійович*аспірант**Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Kalashnikov Olexander***Postgraduate Student of the**Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0009-0007-1421-1705

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11269

РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ, ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЇХНІМИ АКТИВАМИ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF JOINT INVESTMENT INSTITUTIONS, PROBLEMS OF MANAGEMENT OF THEIR ASSETS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті розкрито генезис інститутів спільного інвестування (ІСІ), наведений всебічний аналіз ринку управління активами інститутів ІСІ в Україні, зосереджуючись на його інституційній структурі, доступних інструментах та ключових ризиках, особливо в контексті повномасштабного вторгнення. Аналіз демонструє, що попри значні економічні збитки та деструктивні наслідки військового конфлікту, економіка України виявила значний потенціал до адаптації та резильєнтності. Ця стійкість зумовлена комплексом заходів міжнародної підтримки та внутрішньої політики уряду. Центральне місце в системі управління активами посідають компанії з управління активами (КУА) та ІСІ, недержавні пенсійні фонди (НПФ), страхові компанії та банківський сектор. Управління активами ІСІ в Україні, як складний процес формування та ефективного використання капіталу, еволюціонує з акцентом на нематеріальні активи, використовуючи облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) як основний об'єкт для інвестування. Ринок активів ІСІ стикається з серйозними викликами, включаючи наслідки війни, недосконалість законодавчої бази, корупцію, нерозвиненість ринків капіталу та необхідність онтологічних змін законодавчої бази щодо регулювання діяльності ІСІ на шляху євроінтеграції.

Метою дослідження є комплексний аналіз генезису та еволюції ринку управління активами ІСІ в Україні, оцінка його поточного стану в умовах повномасштабного вторгнення, а також ідентифікація ключових викликів, ризиків, стратегічних перспектив його подальшого розвитку.

Матеріали і методи. В основу дослідження покладено методологію комплексного аналізу, що охоплює наукову літературу, чинні законодавчі та нормативні акти, а також узагальнення практичного досвіду управління активами ІСІ в Україні. Системний підхід, методи аналізу та синтезу, а також порівняльний аналіз використовувалися для оцінки даних про обсяги ринку управління активами ІСІ, динаміки його розвитку та ключових тенденцій. Такий підхід дозволив сформувати цілісне уявлення про сутність, структуру та динаміку розвитку ІСІ. Це, своєю чергою, є необхідною передумовою для розробки ефективних рішень, спрямованих на забезпечення зростання вартості активів ІСІ, збільшення прозорості їх діяльності та посилення інвестиційної привабливості ІСІ в Україні.

Результати. Розроблено перелік із шести заходів державної політики, що мають на меті підвищити прозорість та інвестиційну привабливість ІСІ в Україні. Вони охоплюють такі ключові елементи: поглиблення реформ та гармонізація сфери регулювання діяльності ІСІ з ЄС шляхом продовження законодавчих реформ та їх ефективна імплементація для відповідності стандартам ЄС, розвиток ринків капіталу методом диверсифікації інвестиційних інструментів за межами державних облігацій, розвиток недержавних пенсійних фондів та створення належних умов для їх діяльності, усунення прогалин у регулюванні деривативів, вирішення проблеми страхування воєнних ризиків та створення надійного приватного ринку страхування воєнних ризиків, посилення боротьби з корупцією та судової реформи. Подальший розвиток ІСІ вимагає посилення регулювання, підвищення прозорості та залучення приватних інвестицій для відновлення.

Ключові слова: інститут спільного інвестування, управління активами, компанія з управління активами, активи спільного інвестування, інвестиції.

Summary. Introduction. The article reveals the genesis of collective investment institutions (CIIs), provides a comprehensive analysis of the CII asset management market in Ukraine, focusing on its institutional structure, available instruments and key risks, especially in the context of a full-scale invasion. The analysis demonstrates that despite significant economic losses and destructive consequences of the military conflict, the Ukrainian economy has shown significant potential for adaptation and resilience. This resilience is due to a set of international support measures and domestic government policies. Asset management companies (AMCs) and CIIs, non-state pension funds (NPFs), insurance companies and the banking sector occupy a central place in the asset management system. CII asset management in Ukraine, as a complex process of formation and effective use of capital, is evolving with an emphasis on intangible assets, using domestic government bonds (OGBs) as the main object for investment. The CII asset market faces serious challenges, including the consequences of the war, the imperfection of the legislative framework, corruption, the underdevelopment of capital markets and the need for ontological changes in the legislative framework for regulating CII activities on the path to European integration.

Objective. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the genesis and evolution of the CII asset management market in Ukraine, an assessment of its current state in the context of a full-scale invasion, as well as the identification of key challenges, risks, and strategic prospects for its further development.

Materials and methods. The study is based on a methodology of comprehensive analysis, covering scientific literature, current legislative and regulatory acts, as well as a generalization of practical experience in managing CII assets in Ukraine. A systematic approach, methods of analysis and synthesis, as well as comparative analysis were used to assess data on the volume of the CII asset management market, the dynamics of its development and key trends. This approach allowed us to form a holistic view of the essence, structure and dynamics of CII development. This, in turn, is a necessary prerequisite for developing effective solutions aimed at ensuring the growth of the value of CII assets, increasing the transparency of their activities and strengthening the investment attractiveness of CII in Ukraine.

Results. A list of six state policy measures has been developed to increase the transparency and investment attractiveness of CII in Ukraine. They cover the following key elements: deepening reforms and harmonizing the scope of CII regulation with the EU by continuing legislative reforms and their effective implementation to comply with EU standards, developing capital markets by diversifying investment instruments beyond government bonds, developing non-state pension funds and creating appropriate conditions for their activities, eliminating gaps in the regulation of derivatives, addressing the problem of war risk insurance and creating a reliable private war risk insurance market, strengthening the fight against corruption and judicial reform. Further development of CII requires stronger regulation, increased transparency, and the attraction of private investment for recovery.

Key words: collective investment institution, asset management, asset management company, collective investment assets, investments.

Постановка проблеми. Ефективне управління активами бізнесу є не лише ключем до його розвитку, але й важливим елементом економічного відновлення країни для побудови стійкого та процвітаючого майбутнього. Управління активами ІСІ в Україні є комплексним та складним процесом, що охоплює стратегічне формування та ефективне використання активів, оптимізуючи їхній обсяг, склад та структуру. Управління активами ІСІ та розвиток ІСІ в Україні відбувається в умовах тривалого військового стану, в умовах коли повномасштабна війна створює безпрецедентний рівень невизначеності, економічні втрати та руйнування інфраструктури, що призводить до скорочення обсягів активів під управлінням та суттєво змінює ландшафт інвестиційних ризиків. Сектор ІСІ в цих умовах демонструє позитивну динаміку кількості фондів, що свідчить про його потенціал, враховуючи нерозвиненість фондового ринку, де домінують державні облігації, що обмежує можливості для диверсифікації. Управління активами ІСІ вимагає врахування множинності внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть впливати на ефективність обліку та забезпечення управління. Недосконалість законодавчої та регуляторної бази створює додаткові ризики для інвесторів, коли існуючі проблеми з корупцією та слабкістю судової системи підривають довіру

до правового захисту інвестицій. В умовах війни КУА змушені шукати нові адаптивні стратегії, зокрема, інвестуючи в нерухомість, проекти з високою ліквідністю та нематеріальні активи. Усе це підкреслює нагальну потребу в подальшому вивченні та вдосконаленні механізмів управління активами ІСІ для їхнього сталого розвитку в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою дослідження умов діяльності ІСІ в Україні займається численна кількість вітчизняних науковців, таких як Бондаренко А., який досліджує акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні, Городніченко Ю., яка досліджує сутність, значення і необхідність інституційних інвесторів на фондовому ринку України, Котенко Н., який детально аналізує діяльність ІСІ в Україні, Клименко К., який досліджує особливості пільгового оподаткування ІСІ, Луців Б. який досліджує правові форми залучення коштів інвесторів у сфері будівництва житла, Науменкова С. яка досліджує інноваційні інструменти зеленого фінансування для України, Федулова Л. яка досліджує фінансування інновацій у посткризовий період, збалансованість фінансової й інвестиційної політик. А.Сніжко та Ю.Суша у своїй статті [1] аналізують, як попри зміни в українському

законодавстві щодо інвестування в нерухомість, забудовники продовжують використовувати ІСІ для залучення коштів, адаптуючи старі схеми до нових реалій. У своїй статті [1] вони досліджують різні схеми набуття нерухомого майна через ІСІ, що дозволяють забудовникам оптимізувати податки, незважаючи на законодавчі обмеження. С. П'янов [2] досліджує, чому венчурні інвестиційні фонди (ВІФ) стали домінуючим видом серед ІСІ в Україні, складаючи понад 93% від їх загальної кількості. Автор приходить до висновку, що така популярність ВІФів, ймовірно, пояснюється їхньою участю у схемах податкової оптимізації для бізнесу, оскільки законодавство дозволяє їм видавати позики, відсотки за якими звільняються від оподаткування. Криштак І. у дисертації [3], яка присвячена цінним паперам ІСІ як фінансовим інструментам, що сприяють розвитку інвестиційних процесів, детально проаналізувала види цінних паперів ІСІ, їхнє правове регулювання, а також розробила пропозиції щодо вдосконалення законодавства та практики застосування, включаючи запровадження авторизації ІСІ та інституту інвестиційних радників.

Однак, попри величезну кількість праць як зарубіжних так і вітчизняних науковців, питання управління активами ІСІ, обліку та аудиту їх діяльності, впливу викликів, ризиків та факторів військового стану на управлінські рішення КУА під час здійснення управління активами ІСІ в умовах започаткованого реформування системи їх регулювання потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Мета статті. Розкрити генезис та сутність ІСІ та КУА, визначити ключові поняття та загальний контекст управління активами ІСІ в Україні, включаючи його еволюцію та поточний стан. Проаналізувати дані про обсяги ринку управління активами ІСІ, динаміку його розвитку та ключові тенденції. Визначити перспективи та виклики для розвитку ринку управління активами ІСІ в Україні. Ідентифікувати та описати основні інститути, що забезпечують управління активами спільного інвестування в Україні. Оцінити вплив поточних геополітичних, економічних подій, повномасштабної війни на ринок управління активами ІСІ в Україні. Проаналізувати специфічні проблеми та ризики, пов'язані з управлінням активами ІСІ в Україні та визначити шляхи до їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історична еволюція ринку управління активами в Україні тісно пов'язана з процесами приватизації. Саме приватизація заклала початкові умови для розвитку фондового ринку, що, у свою чергу, призвело до надмірної концентрації стратегічних активів у фінансово-промислових групах. На початку 1990-х років, з початком масової приватизації в Україні, з'явилися перші форми колективних інвестицій — приватизаційні інвестиційні фонди (ПІФі). Для обслуговування масової приватизації активно

створювалися інвестиційні компанії та фонди, що діяли відповідно до президентських указів. ПІФі акумулювали приватизаційні ваучери населення для подальшого інвестування в акції приватизованих підприємств. Цей період характеризувався відсутністю чіткого законодавчого регулювання, що призводило до багатьох зловживань та втрати довіри населення.

Динамічний розвиток індустрії колективного інвестування розпочався після прийняття Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» у 2001 році [4]. Цей закон став каталізатором для подальшого розвитку ринку та був першим спеціалізованим нормативно-правовим актом, що визначив правові засади створення та функціонування ІСІ. Він запровадив чітку класифікацію ІСІ (пайові та корпоративні інвестиційні фонди), визначив вимоги до КУА, аудиторів, зберігачів та інших учасників ринку. Після прийняття цього Закону [4] розпочалася розбудова системи державного регулювання діяльності ІСІ, зокрема, з боку Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (сьогодні Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР)). З появою законодавчої бази та посиленням регулювання, кількість ІСІ почала поступово зростати, хоча ринок залишався відносно невеликим та орієнтованим переважно на інституційних інвесторів та кваліфікованих інвесторів.

Після 2014 року спостерігалось певне пожвавлення в управлінні активами ІСІ, а регулятори, такі як НКЦПФР, продовжували працювати над удосконаленням інформаційної відкритості та прозорості.

Нова редакція Закону «Про інститути спільного інвестування» (2012 рік) [5], який є чинним і сьогодні, удосконалила регулювання ІСІ, наблизивши його до міжнародних стандартів. Він розширив можливості для створення різних типів ІСІ (наприклад, венчурних фондів), посилив вимоги до прозорості та розкриття інформації, а також забезпечив більший захист прав інвесторів. З'являються нові види ІСІ, зокрема, венчурні інвестиційні фонди, які стали важливим інструментом для фінансування стартапів та інноваційних проектів. Світова фінансова криза 2008 року та наступні економічні кризи в Україні (2014–2015 роки) мали значний вплив на ринок ІСІ, спричинивши тимчасове скорочення обсягів активів та кількості фондів. Проте, згодом ринок демонстрував ознаки відновлення. Збільшення рівня фінансової грамотності та пошук альтернативних інвестиційних можливостей сприяли поступовому зростанню інтересу до ІСІ як з боку великих інвесторів, так і з боку окремих громадян.

Тоді як чинний закон ініціював важливі реформи, практична імплементація та подальший розвиток ринку не могли б відбутися без активної участі Української асоціації інвестиційного бізнесу (УАІБ), що виступає за впровадження високих професійних стандартів. УАІБ, яка заснована у квітні

1995 року та функціонує по зараз як ключовий регуляторний орган саморегуляції, представляючи та захищаючи інтереси учасників ринку колективного інвестування в Україні, відіграє важливу роль у формуванні та впровадженні високих стандартів професійної діяльності, розробляючи та контролюючи дотримання кодексів етики та правил поведінки для своїх членів. Через активну участь у діалозі з державними органами, зокрема з НКЦПФР, УАІВ сприяє вдосконаленню законодавчої та нормативної бази, що регулює інвестиційну діяльність, займається просвітницькою діяльністю, підвищуючи рівень фінансової грамотності інвесторів та сприяючи розвитку ринку капіталу в країні.

Початок повномасштабної війни став серйозним випробуванням для всієї фінансової системи України, включаючи ринок ІСІ. Значна частина активів була заморожена або знецінена, що спричинило скорочення обсягу активів під управлінням. Функціонування українського сектору управління активами інституційних інвесторів відбувається в умовах тривалого військового стану, при цьому спостерігається позитивна динаміка ключових кількісних показників його розвитку. За даними НКЦПФР [6] та Української асоціації інвестиційного бізнесу (УАІВ) [7], станом на 31.12.2024 року на ринку активно діяли 279 КУА та 1883 ІСІ.

Для всебічної оцінки трансформації стану галузі управління активами та ефективності функціонування ІСІ в Україні доцільно проаналізувати динаміку зміни кількості КУА та ІСІ за період 2020–2024 років, що відображено на рис. 1.

Попри скорочення числа КУА, яке буде тривати й надалі, спостерігається стійке зростання кількості ІСІ, що свідчить про збільшення середньої кількості ІСІ в управлінні однієї КУА. Ця тенденція відзначається завдяки підвищенню рівня ефективності управління КУА активами ІСІ, незважаючи на ризиковість та складність цього процесу, та сигналізує про посилення інтересу інвесторів ІСІ до даного інструменту. Таке розширення сектору ІСІ є ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання держави. Детальний аналіз динаміки зміни кількості КУА та ІСІ представлено в табл. 1.

Зростаюча кількість та активний розвиток ІСІ в Україні вказують на їх значний потенціал для економічного зростання. Активний перегляд інвестиційних стратегій ІСІ у напрямку енергетики, логістики та інвестування у ОВДП, що забезпечують достатню прибутковість, з відповідними податковими пільгами, зумовили позитивну динаміку зростання кількості ІСІ у 2024 році.

В умовах уповільнення глобалізації, що супроводжується зростанням протекціонізму та експортних

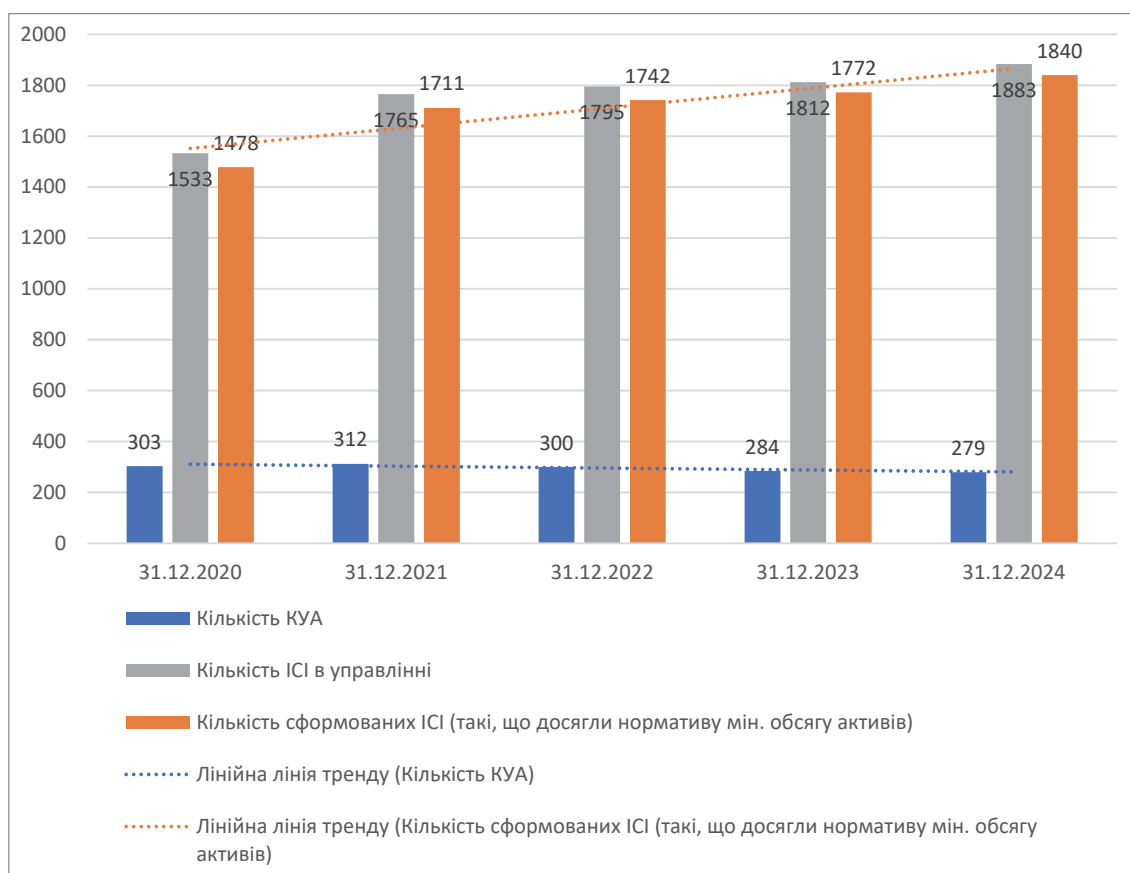


Рис. 1. Динаміка кількості КУА та ІСІ в Україні
Джерело: проілюстровано автором на основі [7; 8; 9; 10; 11]

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості КУА та ІСІ в Україні протягом 2020–2024 років

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість КУА	303	312	300	284	279
Зміна кількості КУА до попереднього року	10	9	-12	-16	-5
Зміна кількості КУА у % до попереднього року	3,30%	2,88%	-4,00%	-5,63%	-1,79%
Кількість створених нових КУА	16	19	2	4	3
Кількість сформованих ІСІ	1478	1711	1742	1772	1840
Зміна кількості ІСІ до попереднього року	152	233	31	30	68
Зміна кількості ІСІ у % до попереднього року	10,28%	13,62%	1,78%	1,69%	3,70%
Кількість створених нових ІСІ	221	276	64	64	107

Джерело: розроблено автором на підставі [7; 8; 9; 10; 11]

мит, відкритість економіки України стає одночасно перевагою і вразливістю, оскільки економіка значною мірою залежить від експорту сировини, металургії та агропродукції. Це створює додаткові ризики для інвестиційної діяльності, оскільки непередбачувані зміни у світовій торгівлі, торговельні бар'єри та підвищення митних тарифів, запроваджені країнами-партнерами, можуть впливати на конкурентоспроможність українських товарів та привабливість інвестицій. Тому, впровадження ефективних механізмів управління ризиками, а також розвиток внутрішнього ринку, є ключовим для забезпечення стабільного інвестиційного клімату в Україні.

За умови формування сприятливого інвестиційного клімату, впровадження нових фінансових інструментів, підвищення рівня фінансової грамотності населення, а також удосконалення регуляторно-правової бази, ІСІ можуть відігравати ключову роль в економіці України. Вони сприятимуть активному залученню інвестицій, стимулюванню розвитку фінансового ринку та підтримці інноваційних процесів. Можливий розвиток НПФ та створення належних умов для їх діяльності, сприятиме залученню довгострокового капіталу та формуванню надійних інституційних інвесторів, зокрема для ІСІ.

Умови воєнного стану в Україні кардинально впливають на управлінські рішення в інвестуванні та управлінні активами, значно змінюючи ландшафт ризиків та можливостей. Військовий стан створює безпрецедентний рівень невизначеності, викликів та значних ризиків, що змушує інвесторів та керуючих активами переглядати свої стратегії.

Вплив повномасштабної агресії Росії на економіку України є значним. У 2022 році спостерігалось суттєве зниження валового внутрішнього продукту (ВВП) на 28,8%. Проте, вже до кінця 2023 року економіка продемонструвала ознаки відновлення, досягнувши зростання на 5,3%, і, за прогнозами, ця позитивна динаміка збережеться у 2025 році, навіть попри систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру. Прямі збитки, спричинені військовими діями, оцінюються у \$152,5 млрд. Загальні

економічні, соціальні та інші втрати сягають близько \$499 млрд., а очікувані потреби у післявоєнному відновленні становлять \$486 млрд.

Повномасштабне вторгнення Росії, яке триває надалі, завдає економічних втрат, руйнування інфраструктури, міграцію, валютні обмеження та виклики приватизації. Вплив цих факторів є різноманітним і охоплює багато аспектів. Це і фінансовий вплив прямих збитків у вигляді вартості заміни пошкодженого обладнання, втрати доходу через зупинку виробництва, витрати на ліквідацію наслідків знищення майна, непрямих збитків у вигляді зниження вартості інвестицій та компаній, втрата ринкової частки, збільшення страхових внесків, витрати на юридичний супровід та релокацію бізнесу, втраченої вигоди у вигляді неотриманого прибутку через невиконані контракти або втрачені можливості. Об'єкти інфраструктури, виробничі потужності, нерухомість можуть бути пошкоджені або знищені внаслідок бойових дій, ракетних обстрілів. Це є найважливішим фактором, що стримує інвестиції, особливо в регіонах, близьких до лінії фронту. Можлива втрата контролю над територіями, де розташовані активи, що призводить до їх повної втрати для інвестора. Постійна загроза повітряних тривог, перебоїв з електропостачанням, логістичні проблеми ускладнюють безперебійну роботу підприємств. Блокування портів, руйнування доріг та залізниць, закриття повітряного простору ускладнюють експортно-імпортні операції.

Війна призвела до різкого зростання безробіття (оцінюється в 17% у січні 2024 року) та значної внутрішньої та зовнішньої міграції, що створює дисбаланс у професійній кваліфікації та регіональному розподілі робочої сили [12].

Незважаючи на ці масштабні виклики, Україна продемонструвала високу економічну стійкість, що було досягнуто завдяки підтримці міжнародних партнерів та ефективним діям уряду. Уряд активно працює над залученням приватних інвестицій, пропонує різноманітні стимули та гарантії. Україна володіє низкою привабливих переваг для інвесторів, зокрема: стратегічне географічне розташування

поблизу Європейського Союзу, значні мінеральні ресурси, високий аграрний потенціал, перспективи для розвитку відновлюваної енергетики, наявність кваліфікованої та економічно ефективної робочої сили [13]. Американські та європейські компанії висловлюють впевненість у інвестиційному потенціалі економіки України, багато з них планують продовжувати або збільшувати інвестиції після війни або брати участь у процесі відновлення [12].

Здатність уряду залучати кошти на внутрішньому ринку вже за кілька днів після 24 лютого 2022 року [14] в розмірі майже 640 млрд. грн від продажу ОВДП у 2024 році [15] демонструє ефективність державного боргу як інструменту фінансування у воєнний час. Однак це має свою ціну: співвідношення боргу України до ВВП зросло з 51% у 2021 році до понад 90% у 2024 році, з прогнозованим піком у 108% у 2026 році. Це швидке накопичення боргу, з високою часткою боргу в іноземній валюті (74% станом на кінець вересня 2024 року), створює значні валютні та рефінансувальні ризики. [14] Хоча залучення коштів є життєво необхідним для задоволення негайних фіскальних потреб, зростаючий державний борг становить суттєвий довгостроковий ризик для фіскальної стабільності та може обмежити майбутні можливості управління активами, особливо ті, що вимагають державних гарантій або стабільних макроекономічних умов. Майбутні стратегії повинні надавати пріоритет сталому управлінню боргом та диверсифікації джерел фінансування.

Дані, наведені у табл. 2. відображають динаміку макроекономічних показників України (ВВП, державний борг, безробіття) та стан ринку інвестицій (ОВДП, активи та кількість КУА/ІСІ) за період 2021–2025 років, демонструючи відновлення економіки після значного спаду 2022 року, зростання державного боргу, а також стабільне зростання інтересу до інститутів спільного інвестування (КУА та ІСІ), що може свідчити про перерозподіл інвестицій та пошук нових можливостей на ринку.

Україна має величезні потреби у відновленні, з оцінкою в \$78 млрд., необхідних лише для інфраструктури, включаючи житло. [16] Мораторій на продаж сільськогосподарських земель було скасовано у 2021 році, і станом на січень 2024 року юридичні особи можуть купувати до 10 000 гектарів. Іноземцям наразі дозволено орендувати землю [12]. Проєкт «Земельний банк» має на меті сприяти прозорій оренді державних сільськогосподарських земель через онлайн-аукціони на Prozorro.Sale, з потенційним річним доходом від оренди до 7 млрд. грн з 700 000 гектарів [13].

КУА в цих умовах прагнуть підтримувати високий рівень ліквідності портфелів ІСІ, щоб мати можливість швидко реагувати на зміни.

Фахівці КУА з керування активами ІСІ в умовах військового стану проводять посилену перевірку об'єктів інвестування, враховуючи всі можливі ризики, пов'язані з війною (географічне розташування, залежність від логістики, здатність продовжувати

Таблиця 2

Ключові фінансові показники ринку управління активами ІСІ в Україні (2022–2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)	Джерело
Зростання ВВП	-	-28.8%	5.3%	2,9%	-	[20]
Відношення боргу до ВВП	51%	-	-	>90%	108% (пік у 2026)	[14]
Продаж ОВДП (загалом за воєнний стан)	-	-	-	~1458 млрд. грн (еквівалент)	-	[15]
Продаж ОВДП (2024)	-	-	-	~640 млрд. грн (еквівалент)	-	[15]
Активи під управлінням КУА	-	-	-	700 212 млн. грн (станом на 30.04.25)	Зростання	[19]
Кількість КУА	-	-	-	271 (станом на 23.06.25)	-	[19]
Кількість ІСІ	-	-	-	1853 (станом на 23.06.25)	-	[19]
Частка банків у фінансових активах	-	-	-	76% (Q2 2024)	-	[14]
Ринкова капіталізація (оцінка)	-	-	-	~1.6 млрд. USD	-	[14]
Рівень безробіття	9.8% (січ. 2022)	30% (2022)	20% (2023)	17% (січ. 2024)	-	[12]

Джерело: побудована автором на підставі [12; 13; 14; 15; 19]

діяльність на безперервній основі, зміна рівня кредитного ризику, безпека та вплив на персонал тощо). Необхідність швидкого реагування на змінювані обставини, перегляд стратегій, активна благодійна діяльність, адаптація до нових умов вимагає гнучкості та адаптивності, що відображено на рис 2.

Особливою ролі набуває постійна співпраця з фахівцями у сфері оціночної діяльності, які розуміють специфіку зміни вартості активів на українському ринку інвестицій, враховуючи зміни поточної ситуації.

Постійні моніторинг безпекової ситуації та комунікація з контрагентами дозволяють поводити поточний контроль за рівнем кредитного ризику дебіторської заборгованості та вартості інвестиційних активів. Запровадження знижок за договорами оренди інвестиційної нерухомості дозволила ІСІ, які інвестують в цю нерухомість, зберегти частину орендарів.

Попри те, що КУА під час управління активами ІСІ самостійно впроваджують заходи для збереження стабільності та ліквідності, діяльність ринків капіталу в цілому регулюється та контролюється НКЦПФР. НКЦПФР є основним державним колегіальним органом, відповідальним за державне регулювання та нагляд за ринками капіталу та організованими товарними ринками в Україні. Вона підпорядковується Президенту України та підзвітна Верховній Раді України [17]. Її основний мандат включає забезпечення належного та ефективного функціонування цих ринків, надання грошового капіталу для потреб економіки країни, створення

механізмів для накопичення та перерозподілу інвестиційних ресурсів, а також, що є вирішальним, захист прав інвесторів. НКЦПФР ліцензує різні види професійної діяльності на ринках капіталу, включаючи управління активами, та регулює діяльність КУА та ІСІ, а також НПФ [5].

НКЦПФР проходить процес реструктуризації з метою адаптації до нових вимог, які набудуть чинності у 2026 році, прагнучи узгодити свою діяльність з принципами Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO) та посилити нагляд, включаючи запобігання маніпуляціям на ринку та інсайдерській торгівлі [14]. Регуляторна модернізація в Україні є не просто внутрішньою політичною ініціативою, а стратегічним імперативом, зумовленим прагненням до інтеграції в Європейський Союз. Успіх вітчизняного сектору управління активами у залученні міжнародного капіталу та інтеграції до глобальних фінансових ринків безпосередньо залежить від його здатності ефективно впроваджувати ці гармонізаційні заходи. Будь-які затримки або недоліки у регуляторному узгодженні можуть стати перешкодою для залучення іноземних інвестицій та подальшого розвитку ринку.

Незважаючи на значний прогрес у реформах, проблеми з корупцією, незалежністю антикорупційних органів та ненадійною судовою системою зберігаються [12]. Запровадження Україною валютного контролю у воєнний час додало нових ускладнень [12]. Обмеження на репатріацію доходів від погашення нерезидентного державного боргу були за-

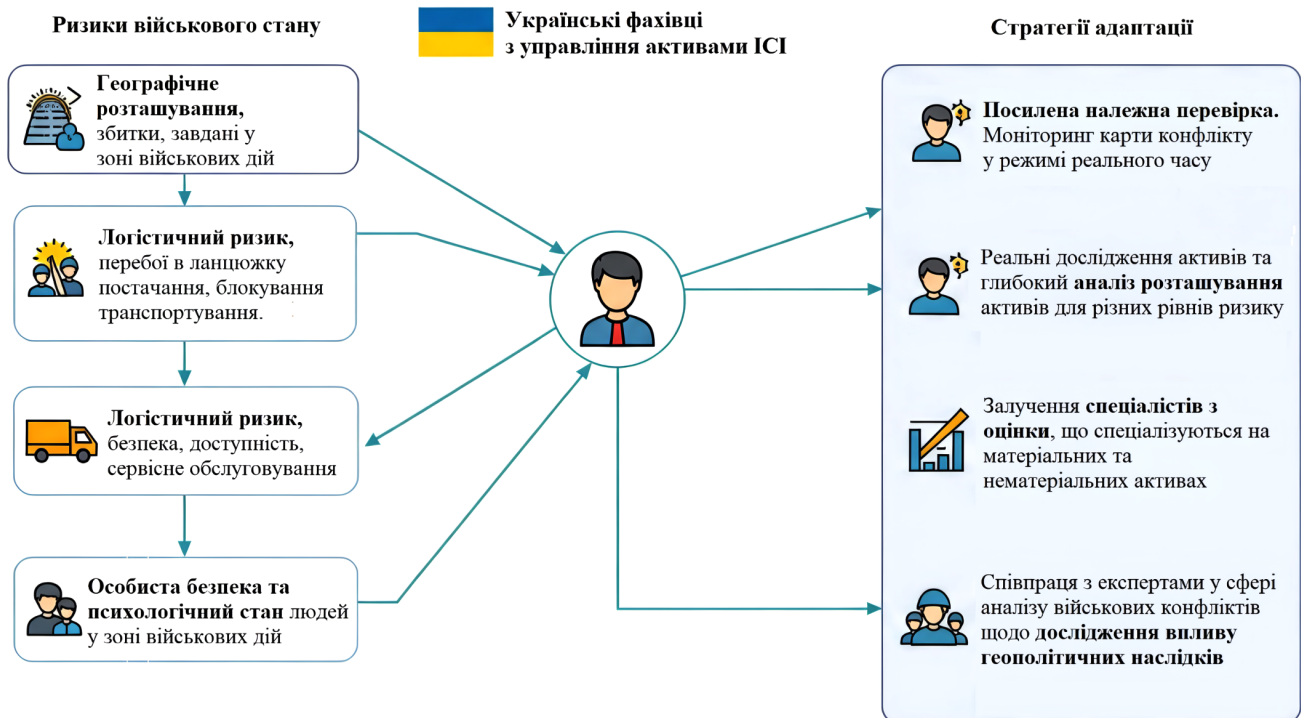


Рис. 2. Особливості діяльності фахівців з управління активами ІСІ в Україні в умовах військового стану

Джерело: проілюстровано автором на основі [12]

проваджені у квітні 2023 року для контролю відтоку валютних резервів [12]. Хоча спочатку виплата відсотків була дозволена, у середині травня 2023 року її було обмежено, вимагаючи від іноземних інвесторів мінімального безперервного періоду утримання в 90 днів до виплати купона [12].

Приватизація, хоча і є пріоритетом, стикається з викликами, оскільки вразливість привабливих активів до російських атак робить інтерес інвесторів сумнівним, а справедливу оцінку — складною [12]. Перший аукціон підсанкційних активів (Investagro) не відбувся через відсутність потенційних покупців [12].

Недосконалість законодавчої та регуляторної бази, з її прогалинами, суперечностями, неоднозначністю трактування та ризиками та для інвесторів суттєво впливає на умови діяльності ІСІ в Україні. Незважаючи на зусилля з реформування, в Україні зберігаються проблеми з корупцією та ненадійною судовою системою. Судова система, хоча і є незалежною, схильна до корупції, їй бракує потенціалу та ресурсів, і вона вразлива до впливу виконавчої влади та прокуратури. Це ускладнює для іноземних інвесторів розгляд справ в українських судах, що часто призводить до пошуку арбітражу за кордоном [12].

Регуляторні режими часто є застарілими, суперечливими, обтяжливими та можуть характеризуватися довільністю та фаворитизмом. Існують обмеження на іноземний контроль: іноземним компаніям заборонено володіти сільськогосподарською землею, виробляти біоетанол та здійснювати деякі видавничі діяльності. Деякі об'єкти критичної інфраструктури, особливо в енергетичному секторі (наприклад, газотранспортна система, електромережі), за законом виключені з приватної власності і тому недоступні для іноземних інвесторів. Хоча інвестиції в злиття та поглинання наразі розглядаються на підставі конкуренції, уряд активно розробляє механізм перевірки інвестицій на підставі національної безпеки [12].

Захист прав інтелектуальної власності в Україні є недостатнім, включаючи проблеми з неліцензійним програмним забезпеченням, інтернет-піратством та організаціями колективного управління. Вищий суд з питань інтелектуальної власності, створений у 2017 році, станом на квітень 2024 року все ще не функціонує [12].

Ринки капіталу та товарів залишаються нерозвиненими з обмеженою ліквідністю та невеликою кількістю інвестиційних можливостей. Значна кількість державних підприємств функціонує неефективно, багато з них залежать від державних субсидій [12].

Слабкість судової системи в Україні є фундаментальною перешкодою для залучення інвестицій. Таким чином, довіра до правової системи є ключовим фактором, що впливає на інвестиційний клімат, і її недоліки створюють значний ризик для управління активами. Існує певний парадокс у зусиллях щодо боротьби з корупцією. Хоча арешт голови Верховного

Суду України у травні 2023 року за хабарництво демонструє здатність антикорупційних інституцій діяти [12], сама подія підкреслює глибоко вкорінений характер проблеми. Це свідчить про те, що, незважаючи на створення спеціалізованих антикорупційних органів та впровадження програм, корупція залишається системним викликом, який вимагає постійних та рішучих дій. Незалежність антикорупційних органів в Україні не є сталою, перебуває в процесі законодавчого вдосконалення та реформування. Для інвесторів це означає, що, хоча існують механізми для боротьби з корупцією, ризик зіткнутися з нею все ще є значним, що впливає на прозорість та передбачуваність інвестиційного середовища.

Операційні та ринкові ризики ліквідності, волатильності, концентрації активів та інформаційної асиметрії у поточних умовах є значущими. Інформаційна асиметрія через непрозорість визначення інвестиційної політики ІСІ, коли ІСІ володіє більш повною або точною інформацією про інструмент інвестування, ніж інвестор, може призвести до прийняття неефективних рішень та збільшення ризиків для інвестора, як менш інформованої сторони.

Внутрішній ринок облігацій характеризується обмеженою ліквідністю, а право власності концентрується в банківському секторі, що збільшує ризик взаємозв'язку між суверенним боргом та банками [14]. Ризики рефінансування залишаються високими, з великими піками погашення, що тривають у 2025 та 2026 роках, а термін погашення внутрішніх випусків залишається відносно коротким (найдовша «активна» облігація — 3,5 роки) [14].

Україна також стикається зі значним операційним ризиком, зокрема ризиком «ключового персоналу», через часті випуски та умови воєнного часу [18]. Воєнний стан тимчасово обмежив доступ до державних баз даних, що розкривають кінцевих бенефіціарних власників, хоча доступ був частково відновлений у 2023 році [12]. Це може створювати інформаційну асиметрію та ускладнювати належну перевірку активів.

У банківському секторі зберігається високий рівень непрацюючих кредитів (НПК), який у 2023 році дещо знизився до 37,4% з 38,1% у 2022 році [12]. Високий рівень НПК обтяжує кредитний потенціал банків [18].

Нерозвиненість ринків капіталу в Україні є системним ризиком. Звіт зазначає, що ринки капіталу є «невеликими та нерозвиненими» [18], з обмеженою ліквідністю та незначною кількістю інвестиційних можливостей. Це створює вузькі місця для залучення довгострокового капіталу, необхідного для відновлення та зростання. Коли інституційні інвестори, такі як ІСІ, змушені зосереджувати свої портфелі на державних облігаціях та банківських депозитах через відсутність інших ліквідних та привабливих інструментів, це обмежує їхній потенціал прибутковості та здатність диверсифікувати ризики.

Це також перешкоджає ефективному перерозподілу капіталу в продуктивніші сектори економіки, що є критично важливим для сталого відновлення.

Для подальшого розвитку ринку управління активами ІСІ в Україні критично важливими є такі кроки:

1. Поглиблення реформ та гармонізація сфери регулювання діяльності ІСІ з ЄС шляхом продовження законодавчих реформ та їх ефективна імплементація для відповідності стандартам ЄС та IOSCO, що є вкрай необхідними для підвищення прозорості та довіри інвесторів.

2. Розвиток ринків капіталу методом диверсифікації інвестиційних інструментів за межами державних облігацій, зокрема розвиток корпоративного боргового та акціонерного ринків, дозволить краще розподіляти капітал та підвищити прибутковість портфелів ІСІ.

3. Розвиток недержавних пенсійних фондів та створення належних умов для їх діяльності, що сприятиме залученню довгострокового капіталу та формуванню надійних інституційних інвесторів, зокрема для ІСІ.

4. Усунення прогалин у регулюванні деривативів та впровадження законодавчих концепцій, необхідних для повноцінного функціонування ринку деривативів, надасть КУА інструменти для ефективного управління ризиками.

5. Вирішення проблеми страхування воєнних ризиків та створення надійного приватного ринку страхування воєнних ризиків або розширення міжнародних гарантій є критично важливим для розблокування значних приватних інвестицій у відновлення.

6. Посилення боротьби з корупцією та судової реформи, що забезпечить стійку та передбачувану правову систему, яка є фундаментальною передумовою для залучення та захисту інвестицій.

Висновки і пропозиції. Генезис та сутність ІСІ, їх еволюція та поточний стан, свідчать про важливість, поширеність та затребуваність ІСІ як інструменту здійснення інвестицій з боку бізнесу та населення. Позитивна динаміка кількості ІСІ та обсягів ринку констатує про продовження їх розвитку навіть в умовах військового стану. Стійка стабільність ринку ІСІ, що забезпечується достатньо ефективною діяльністю НКЦПФР за сприяння УАІБ, дає можливість провести актуальне реформування сфери регулювання діяльності ІСІ, що дозволить підвищити рівень прозорості та довіри до ІСІ з боку інвесторів. Серед необхідних кроків подолання специфічних викликів, зменшення ризиків та розв'язання проблем діяльності ІСІ виділені наступні:

- запуск та популяризація діяльності НПФ, що дозволить залучити НПФ до інвестування в активи ІСІ;
- вдосконалення та реформування законодавчої бази, що регулює діяльність ІСІ;
- законодавче розширення можливих напрямків для інвестування;
- створення надійного приватного ринку страхування воєнних ризиків або розширення міжнародних гарантій;
- посилення боротьби з корупцією та завершення судової реформи.

З огляду на вплив поточних геополітичних, економічних подій, повномасштабної війни на економіку країни та ринок управління активами ІСІ в Україні, запроваджуючи адаптивні стратегії управління активами ІСІ з боку КУА, стає можливим забезпечити подальше зростання кількості ІСІ та обсягів їх активів.

Незважаючи на поточні виклики, Україна має значний потенціал для залучення інвестицій, підтримуваний міжнародною спільнотою та внутрішніми реформаторськими зусиллями.

Література

1. Способи набуття нерухомого майна у власність через інститути спільного інвестування. *Актуальні проблеми правознавства*. 2024. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1893> (дата звернення: 31.07.2025).
2. Інвестування, спільного, оптимізація оподаткування через інститути спільного інвестування: аналіз структури активів венчурних інвестиційних фондів. *Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації*. 2024. 159 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52610/1/Financial_Instruments_for_Sustainable_State_Development_in_the_Conditions.pdf (дата звернення: 31.07.2025).
3. Криштак І.В. Цінні папери інститутів спільного інвестування: господарсько-правовий аспект. *PhD Thesis*. Науково-дослідний інститут приватного права ім. ФГ Бурчака НАПрН України. 2025. URL: <https://repository.ndipp.gov.ua/handle/765432198/1083> (дата звернення: 31.07.2025).
4. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) : Закон України від 15.03.2001 № 2299-III. Дата втрати чинності 01.01.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2299-14#Text> (дата звернення: 31.07.2025).
5. Про інститути спільного інвестування : Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI. Дата оновлення 10.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text> (дата звернення: 31.07.2025).
6. Реєстр компаній з управління активами. *НКЦПФР*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/asset-management/> (дата звернення: 31.07.2025).

7. Огляд діяльності індустрій управління активами інституційних інвесторів та адміністрування пенсійних фондів в Україні за 4-й квартал 2024 року та 2024 рік. *Інститути спільного інвестування. УАІБ*. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-oglyad-za-4-y-kvartal-2024-roku-ta-2024-rik-instituti-spilnogo-investuvannya> (дата звернення: 31.07.2025).

8. Огляд діяльності індустрій управління активами інституційних інвесторів та адміністрування недержавних пенсійних фондів в Україні 4-й квартал та 2023 рік. *Інститути спільного інвестування*. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-oglyad-diyalnosti-isi-v-ukrajini-4-y-kvartal-ta-2023-rik> (дата звернення: 31.07.2025).

9. Огляд діяльності індустрій управління активами інституційних інвесторів та адміністрування пенсійних фондів в Україні за 4-й квартал 2022 року та 2022 рік. *Інститути спільного інвестування*. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-oglyad-diyalnosti-za-4-y-kvartal-2022-roku-ta-2022-rik-instituti-spilnogo-investuvannya> (дата звернення: 31.07.2025).

10. Статистика індустрій управління активами інституційних інвесторів та адміністрування пенсійних фондів в Україні за 4-й квартал 2021 року та 2021 рік. Загальний огляд. URL: <https://www.uaib.com.ua/aktual-kua/uaib-statistika-za-4-y-kvartal-2021-roku-ta-2021-rik-zagalni-rezultati-1> (дата звернення: 31.07.2025).

11. Аналітичний огляд діяльності ринку управління активами в Україні за 4-й кв. 2020 та 2020 рік. *Інститути спільного інвестування*. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-analitichniy-oglyad-diyalnosti-rinku-upravlinnya-aktivami-v-ukrajini-za-4-y-kv-2021-roku-instituti-spilnogo-investuvannya> (дата звернення: 31.07.2025).

12. Департамент США. 2024 Investment Climate Statements: Ukraine, URL: <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine/> (дата звернення: 31.07.2025).

13. Міністерство економіки України. The Investment Guide of Ukraine. 2024, URL: https://cdn.prod.website-files.com/6821abe48504ab4a6f6792e9/6821d3079d692e75a8c663dd_Ukraine_Investment_Guide_2024.pdf (дата звернення: 31.07.2025).

14. Організація економічного співробітництва та розвитку. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення. Переклад Міністерства фінансів України. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/PDF%20-%20Огляд%20фінансових%20ринків%20України%20та%20системи%20корпоративного%20управління%20для%20сталого%20відновлення.pdf> (дата звернення: 31.07.2025).

15. Національний банк України. Статистика щодо продажу та погашення ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2024-rotsi-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auktsionah-mayje-640-mlrd-grn-v-ekvivalenti-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu-mayje-1-458-mlrd-grn-v-ekvivalenti> (дата звернення: 31.07.2025).

16. Exploring reconstruction investment opportunities in Ukraine: A strategic approach for investors — Pw C. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2025/exploring-reconstruction-investment-opportunities-ukraine.html> (дата звернення: 31.07.2025).

17. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. About us. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/about-us/about-us/> (дата звернення: 25.06.2025).

18. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення: 31.07.2025).

19. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу*. URL: <https://www.uaib.com.ua/> (дата звернення: 31.07.2025).

20. Міністерство економіки України. The Investment Guide of Ukraine. 2024, URL: https://cdn.prod.website-files.com/6821abe48504ab4a6f6792e9/6821d3079d692e75a8c663dd_Ukraine_Investment_Guide_2024.pdf (дата звернення: 31.07.2025).

References

1. Methods of acquiring real estate through collective investment institutions. Current Problems of Law, 2024 URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1893> (access date 31.07.2025).

2. Investment, joint. Optimization of taxation through joint investment institutions: analysis of the structure of assets of venture investment funds. Financial instruments for sustainable development of the state in the conditions of systemic economic transformation, 2024, 159. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52610/1/Financial_Instruments_for_Sustainable_State_Development_in_the_Conditions.pdf (access date 31.07.2025).

3. Kryshchak Inna Volodymyrivna. Securities of joint investment institutions: economic and legal aspect. 2025. PhD Thesis. Scientific Research Institute of Private Law named after F.G. Burchak, National Academy of Laws and Regulations of Ukraine. URL: <https://repository.ndipp.gov.ua/handle/765432198/1083> (access date 31.07.2025).

4. On collective investment institutions (mutual and corporate investment funds). Law of Ukraine No. 2299-III dated 15.03.2001. Expiry date 01.01.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2299-14#Text> (access date: 31.07.2025).

5. On collective investment institutions. Law of Ukraine dated 07/05/2012 No. 5080-VI. Update date 10/10/2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17#Text> (access date: 31.07.2025).

6. Register of asset management companies. NSSMC. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/asset-management/> (access date 31.07.2025).

7. Review of the activities of the asset management industries of institutional investors and pension fund administration in Ukraine for the 4th quarter of 2024 and 2024. Joint investment institutes. UAIB. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-oglyad-za-4-y-kvartal-2024-roku-ta-2024-rik-instituti-spilnogo-investuvannya> (access date 31.07.2025).
8. Review of the activities of the asset management industries of institutional investors and administration of non-state pension funds in Ukraine, 4th quarter and 2023. Collective investment institutions. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-oglyad-diyalnosti-isi-v-ukrajini-4-y-kvartal-ta-2023-rik> (access date 31.07.2025).
9. Review of the activities of the asset management industries of institutional investors and pension fund administration in Ukraine for the 4th quarter of 2022 and 2022. Collective investment institutions. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-oglyad-diyalnosti-za-4-y-kvartal-2022-roku-ta-2022-rik-instituti-spilnogo-investuvann> (access date 31.07.2025).
10. Statistics of the asset management industries of institutional investors and pension fund administration in Ukraine for the 4th quarter of 2021 and 2021. General overview. URL: <https://www.uaib.com.ua/aktual-kua/uaib-statistika-za-4-y-kvartal-2021-roku-ta-2021-rik-zagalni-rezultati-1> (access date 31.07.2025).
11. Analytical overview of the activity of the asset management market in Ukraine for the 4th quarter of 2020 and 2020. Collective investment institutions. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib/publ-ici-quart/uaib-analitichniy-oglyad-diyalnosti-rinku-upravlinnya-aktivami-v-ukrajini-za-4-y-kv-2021-roku-instituti-spilnogo-investuvannya> (access date 31.07.2025).
12. U.S. Department of State. 2024 Investment Climate Statements: Ukraine, URL: <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine/> (accessed 31.07.2025).
13. Ministry of Economy of Ukraine. The Investment Guide of Ukraine. 2024, URL: https://cdn.prod.website-files.com/6821abe48504ab4a6f6792e9/6821d3079d692e75a8c663dd_Ukraine_Investment_Guide_2024.pdf (accessed 31.07.2025).
14. Organization for Economic Cooperation and Development. Review of Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance for Sustainable Recovery. Translated by the Ministry of Finance of Ukraine. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/PDF%20-%20Огляд%20финансовых%20рынків%20України%20та%20системи%20корпоративного%20управління%20для%20сталого%20відновлення.pdf> (date of access: 31.07.2025).
15. National Bank of Ukraine. Statistics on the sale and repayment of government bonds. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2024-rotsi-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auktsionah-mayje-640-mlrd-grn-v-ekvivalenti-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu-mayje-1-458-mlrd-grn-v-ekvivalenti> (date of access: 31.07.2025).
16. Exploring reconstruction investment opportunities in Ukraine: A strategic approach for investors — Pw C. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2025/exploring-reconstruction-investment-opportunities-ukraine.html> (accessed 31.07.2025).
17. National Securities and Stock Market Commission. About us. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/about-us/about-us/> (access date: 31.07.2025).
18. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (accessed 31.07.2025).
19. Ukrainian Investment Business Association. URL: <https://www.uaib.com.ua/> (access date: 31.07.2025).
20. Ministry of Economy of Ukraine. The Investment Guide of Ukraine. 2024, URL: https://cdn.prod.website-files.com/6821abe48504ab4a6f6792e9/6821d3079d692e75a8c663dd_Ukraine_Investment_Guide_2024.pdf (accessed 31.07.2025).

УДК 657.6:005.52]:656.13

Копотієнко Тетяна Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Kopotiienko Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Financial Analysis and Audit,
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6107-9937*

Бусенко Антон Олександрович

*магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету*

Busenko Anton

*Master's Student of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Прокопенко Роман Миколайович

*аналітик з програматик-медіа
ТОВ «Міжнародні ресурси розвитку»*

Prokopenko Roman

*Programmatic Media Analyst
International Development Resources LTD
ORCID: 0009-0001-3106-5005*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11353

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ТА АНАЛІЗ ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

INTERNAL AUDIT AND ANALYSIS OF BUSINESS PARTNERSHIPS OF ROAD TRANSPORT COMPANIES

Анотація. Вступ. Сучасні автотранспортні підприємства функціонують у динамічному бізнес-середовищі, де результативність взаємодії з контрагентами значною мірою визначає фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії. Ділове партнерство є ключовим елементом системи господарських відносин, що охоплює постачальників, покупців, підрядників та інших учасників економічної взаємодії. Успішна співпраця з ними прямо впливає на стан зобов'язань підприємства, ефективність фінансових розрахунків і загальні ризики банкрутства. Саме тому виникає потреба у системному підході до аналізу ділового партнерства як об'єкта внутрішнього аудиту.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування підходів до внутрішнього аудиту як інструменту оцінювання ефективності ділового партнерства автотранспортних підприємств, а також виокремлення основних підходів до визначення сутності партнерських взаємин у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

Матеріали і методи. Теоретичною та методичною базою дослідження є інтегрований підхід до вивчення ділового партнерства як ключового елементу внутрішнього аудиту в автотранспортному секторі. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема індукцію і дедукцію, методи аналізу й синтезу, абстрагування, узагальнення та формалізацію. Інформаційне підґрунтя дослідження сформоване на основі наукових праць українських і зарубіжних учених у сферах управління діловими зв'язками, внутрішнього аудиту, а також матеріалів, що відображають світову практику, включаючи Міжнародні стандарти аудиту.

Результати. У статті систематизовано підходи науковців до трактування поняття «ділове партнерство» та запропоновано логічний перехід до внутрішнього аудиту як засобу перевірки ефективності взаємодії з контрагентами. Розкрито роль внутрішнього аудиту у виявленні ризиків, пов'язаних із ненадійними партнерами, та окреслено його місце у загальній системі управління підприємством. Запропоновано комплексну методичну основу, що дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані з ненадійністю партнерських відносин.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробленні галузевих критеріїв оцінки партнерських відносин, формалізації процедур внутрішнього аудиту та впровадженні цифрових рішень для аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері ділової взаємодії.

Ключові слова: аудит, внутрішній аудит, аудит ефективності, аудит партнерства, аналіз, стратегічний аналіз, бізнес-аналіз, аналіз діяльності підприємств, ділове партнерство, автотранспортне підприємство, ефективність взаємодії, ефективність діяльності, ризики, фінансові ризики, ризик-менеджмент, оцінка ризиків.

Summary. Introduction. Modern motor transport enterprises operate in a dynamic business environment, where the effectiveness of interaction with counterparties largely determines the financial stability and competitiveness of the company. Business partnership is a key element of the system of economic relations, covering suppliers, buyers, contractors and other participants in economic interaction. Successful cooperation with them directly affects the state of the enterprise's obligations, the efficiency of financial settlements and the general risks of bankruptcy. That is why there is a need for a systematic approach to the analysis of business partnership as an object of internal audit.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate approaches to internal audit as a tool for assessing the effectiveness of business partnership of motor transport enterprises, as well as to identify the main approaches to determining the essence of partnership relations in domestic and foreign scientific literature.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study is an integrated approach to the study of business partnership as a key element of internal audit in the motor transport sector. The study used a combination of general scientific and special methods, in particular induction and deduction, methods of analysis and synthesis, abstraction, generalization and formalization. The information basis of the study was formed on the basis of scientific works of Ukrainian and foreign scientists in the fields of business relationship management, internal audit, as well as materials reflecting world practice, including International Auditing Standards.

Results. The article systematizes the approaches of scientists to the interpretation of the concept of «business partnership» and proposes a logical transition to internal audit as a means of verifying the effectiveness of interaction with counterparties. The role of internal audit in identifying risks associated with unreliable partners is revealed, and its place in the overall enterprise management system is outlined. A comprehensive methodological framework is proposed that allows for timely identification and minimization of risks associated with the unreliability of partnership relations.

Discussion. Further research can be focused on the development of industry criteria for assessing partnership relations, formalization of internal audit procedures and implementation of digital solutions for analytical support of management decisions in the field of business interaction.

Key words: audit, internal audit, performance audit, partnership audit, analysis, strategic analysis, analysis of enterprise activities, business partnership, road transport enterprise, interaction efficiency, activity efficiency, risks, financial risks, risk management, risk assessment.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання автотранспортні підприємства (АТП) функціонують у середовищі підвищеної економічної турбулентності, що зумовлює необхідність ефективного управління всіма аспектами діяльності, зокрема й взаємовідносинами з діловими партнерами. Враховуючи специфіку діяльності автотранспортної галузі, де значна частина витрат і доходів формується у процесі взаємодії з контрагентами — постачальниками паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, підрядниками з технічного обслуговування, логістичними компаніями, клієнтами з перевезень тощо — питання контролю, аудиту та аналітичного оцінювання таких зв'язків набуває особливої актуальності.

Ділове партнерство впливає на ключові фінансові показники підприємства: обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості, рівень ліквідно-

сті, оборотність активів, платоспроможність і врешті — на ризик банкрутства. Згідно з дослідженням Advanter Group, проведеним у червні 2023 року, 46,9% підприємств вказали на проблему з взаєморозрахунками із контрагентами як одну з головних перешкод для відновлення бізнесу [1].

На тлі цього дедалі важливішою стає роль ділового партнерства, зокрема у сфері міжнародних перевезень. Нижче наведено динаміку темпів приросту ділового партнерства між Україною та країнами Європейського Союзу за обсягами міжнародних перевезень автотранспортних підприємств за період 2018–2024 рр. (рис. 1).

Недостатня увага до оцінки ефективності співпраці з контрагентами призводить до накопичення простроченої заборгованості, втрати клієнтів, невиконання зобов'язань перед партнерами. Особливо критичною така ситуація є для автотранспортних

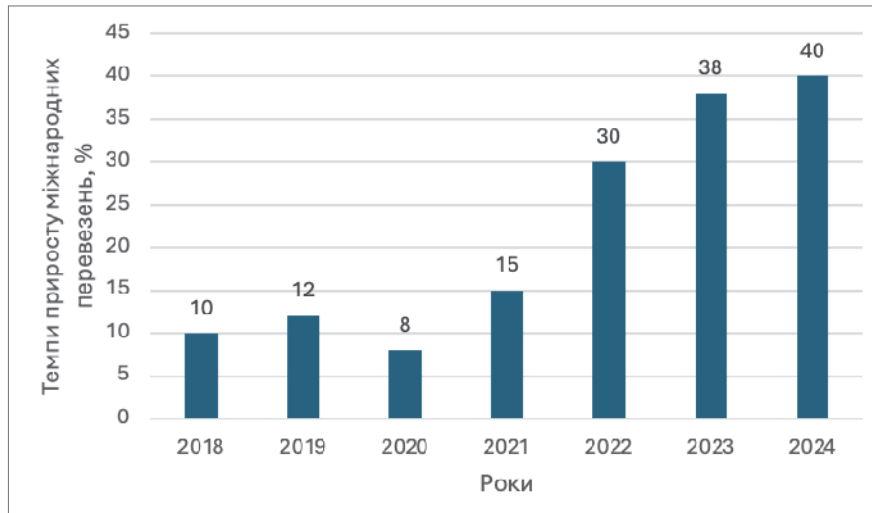


Рис. 1. Темпи приросту ділового партнерства між Україною та країнами ЄС за обсягами міжнародних перевезень АТП, 2018–2024 рр.

Джерело: [2, с. 82]

підприємств, для яких характерні високі рівні операційної мобільності, залежність від зовнішніх ресурсів і постійна потреба у забезпеченні безперервного функціонування транспортних засобів. В умовах підвищеної конкуренції саме якісне управління діловим партнерством стає чинником збереження рентабельності транспортних компаній.

Водночас вітчизняні підприємства нерідко не мають налагоджених внутрішніх процедур контролю за надійністю контрагентів, ефективністю співпраці, рівнем виконання зобов'язань тощо. Існуючі механізми внутрішнього аудиту, як правило, не адаптовані до потреб аналізу ділового партнерства, а методичні підходи до оцінки таких відносин є фрагментарними або носять формальний характер.

Актуальним у цьому контексті є створення дієвого інформаційного та методичного забезпечення для внутрішнього аудиту ділових відносин, що враховувало б специфіку діяльності автотранспортного підприємства, його структуру партнерських зв'язків та рівень ризику кожної взаємодії. Як зазначають дослідники, ефективний внутрішній аудит здатен не лише виявляти проблеми у взаєминах із контрагентами, а й формувати стратегії розвитку партнерства, які знижують ймовірність фінансових втрат [3].

Таким чином, існує потреба в удосконаленні підходів до внутрішнього аудиту та аналізу ділового партнерства як важливого інструменту управління фінансовими ризиками і забезпечення стабільності функціонування автотранспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти управління партнерськими відносинами та механізму вибору бізнес-партнерів розглядалися в працях таких зарубіжних вчених-економістів: Д. Вілсон, П. Друкер, С. Кардел, Ф. Котлер, Р. Уоллес, Й. Шумпетер та ін. Їхні дослідження охоплюють питання стратегічного управління,

маркетингу, вибору партнерів та інноваційного розвитку, що є важливими для розуміння ефективного ділового партнерства.

Питання внутрішнього аудиту та його ролі в системі управління підприємством є предметом численних наукових досліджень. Науковці Л. Гуцаленко та А. Романець визначають внутрішній аудит як інструмент, що забезпечує об'єктивну оцінку ефективності управлінських процесів, сприяючи підвищенню прозорості та відповідальності в діяльності підприємства [4]. І. Колос та Н. Радіонова акцентують увагу на внутрішньому аудиті як засобі підвищення ефективності діяльності підприємства, підкреслюючи його значення в оптимізації управлінських рішень та забезпеченні фінансової стабільності [5]. У контексті ділового партнерства, А. Шавлюк досліджує організаційні форми аудиту ефективності ділових зв'язків, розглядаючи внутрішній аудит як ключовий елемент у забезпеченні надійності та результативності партнерських відносин [6]. Н. Беренда та Н. Дзякова аналізують організацію внутрішнього аудиту на підприємствах України, вказуючи на необхідність адаптації аудиторських процедур до специфіки галузі та особливостей взаємодії з контрагентами [7]. О. Разборська та Л. Мошура розглядають внутрішній аудит якості прийняття управлінських рішень, підкреслюючи його роль у вдосконаленні системи управління підприємством та забезпеченні ефективної взаємодії з партнерами [8].

Значний внесок у дослідження взаємин автотранспортних підприємств із бізнес-партнерами зробили І. Парасій-Вергуненко та О. Щелкунов. Науковцями було запропоновано організаційно-інформаційну модель аналізу ділового партнерства, що враховує як кількісні, так і якісні показники співпраці з контрагентами. Модель передбачає системну оцінку

таких факторів, як структура дебіторської та кредиторської заборгованості, своєчасність розрахунків, фінансова стійкість партнерів і ризики взаємодії, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на фінансові результати підприємств автотранспортної галузі [9].

Таким чином, наукова література свідчить про важливість внутрішнього аудиту в аналізі та управлінні діловим партнерством, особливо в галузі автотранспортних послуг, де ефективність взаємодії з контрагентами безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства.

З огляду на вищевказане, **метою статті** є теоретичне обґрунтування та практичне висвітлення ролі внутрішнього аудиту в аналізі ділового партнерства автотранспортних підприємств, а також розробка методичних підходів до оцінки ефективності співпраці з контрагентами для зниження фінансових ризиків і підвищення стійкості підприємств галузі.

Матеріали і методи. Теоретичною та методологічною основою дослідження виступає комплексний підхід до аналізу ділового партнерства як об'єкта внутрішнього аудиту в автотранспортній галузі. У роботі використано систему загальнонаукових і спеціалізованих методів пізнання, зокрема: методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, абстрагування, узагальнення та формалізації. Матеріалами, використаними в процесі дослідження, слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, що стосуються управління партнерськими відносинами, організації внутрішнього аудиту, підвищення ефективності взаємодії з контрагентами, а також Міжнародні стандарти аудиту.

Виклад основного матеріалу. Діяльність транспортних підприємств, зокрема автотранспортних, глибоко залежить від ефективності їхніх взаємовідносин з численними контрагентами — постачальниками, клієнтами, підрядниками тощо. Ці ділові партнерства безпосередньо впливають на операційну ефективність [10], зобов'язання та загальний фінансовий стан підприємства. Надійність та своєчасність розрахунків за товари, роботи, послуги, а також надходження коштів від клієнтів прямо впливають на ліквідність та платоспроможність. Неналежне управління цими процесами може спричинити зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшуючи фінансові ризики, аж до ризику банкрутства. Отже, аналіз та аудит ефективності ділового партнерства є життєво важливим для стабільності автотранспортного підприємства.

Одним із ключових етапів дослідження є вивчення наукових поглядів щодо змісту поняття «ділове партнерство» та його аналізу, оскільки саме від глибини його теоретичного розуміння залежить подальше формування методичних підходів до внутрішнього аудиту таких взаємовідносин. Різні автори акцентують увагу на окремих характеристиках цього явища — як-от взаємовигідна співпраця, стратегічна взаємодія, довіра між сторонами, спільне

досягнення цілей тощо. Узагальнення цих підходів дозволяє чітко окреслити межі поняття та сформулювати його практичну інтерпретацію в умовах функціонування сучасних, в тому числі автотранспортних підприємств.

Так, О. Щелкунов у своїй науковій праці [11] акцентує увагу на багатогранності цього поняття та його ключовій ролі у забезпеченні ефективного функціонування підприємств. Автор розглядає ділове партнерство як цілісну систему взаємодії між суб'єктами господарювання, що ґрунтується на взаємній довірі, спільних інтересах та узгоджених цілях. Він підкреслює, що такі відносини сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, забезпечують стабільність у динамічному ринковому середовищі та формують основу для довгострокового співробітництва. Таким чином, дослідник визначає ділове партнерство як стратегічний ресурс, який потребує ретельного аналізу та управління для досягнення сталого розвитку підприємств.

І. Парасій-Вергуненко трактує поняття партнерства як взаємодію між суб'єктами господарювання, що базується на спільному прагненні до досягнення узгоджених підприємницьких цілей. Така взаємодія передбачає дотримання сторонами визначених прав і обов'язків у межах договірних відносин. У цьому контексті партнерство виступає як форма ділового співробітництва, у якій декілька контрагентів поєднують свої зусилля задля реалізації єдиної мети [12, с. 137].

І. Бурак розглядає поняття ділового партнерства крізь призму його надійності як одного з ключових критеріїв ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання. На думку дослідника, під надійністю партнера слід розуміти його здатність своєчасно та у повному обсязі виконувати договірні зобов'язання відповідно до визначених умов, що сприяє налагодженню оперативної співпраці з іншими учасниками ринку та формуванню дієвої системи партнерських зв'язків [13, с. 620]. З метою обґрунтованого аналізу надійності партнерських взаємин, автор пропонує виокремлювати дві групи аналітичних показників: перша характеризує надійність самого партнера, а друга — надійність взаємодії у межах ділового партнерства.

У своїй роботі А. Шавлюк акцентує увагу на важливості комплексного підходу до аудиту ефективності ділового партнерства на підприємствах торговельної сфери, підкреслюючи доцільність аналізу не лише фінансових, але й нефінансових аспектів діяльності партнерів [14, с. 239]. До складу фінансових індикаторів, які, на її думку, мають бути враховані при формуванні інтегральної оцінки партнерських взаємин, дослідниця включає такі показники, як рівень рентабельності, коефіцієнт фінансової стабільності, показник повернення кредитних зобов'язань, частка власних нематеріальних активів, індекс ділової репутації, а також рівень виплати дивідендів [15, с. 13].

Слід зазначити, що модель ділового партнерства, запропонована Р. Морганом і Ш. Хантом, базується на концепції довіри та прихильності (trust and commitment), які автори визначають як фундаментальні чинники ефективної міжорганізаційної взаємодії. Відповідно до їхньої теорії, саме наявність взаємної довіри між партнерами та їхня зацікавленість у збереженні довгострокових ділових відносин є критично важливими для стабільного функціонування та розвитку партнерства [16]. Модель підкреслює, що організації, які спираються на високий рівень довіри та взаємної прихильності, менше вдаються до опортуністичної поведінки, більше інвестують у співпрацю та частіше досягають взаємовигідних результатів.

Ключовою особливістю цієї моделі є також розгляд взаємозв'язку між довірою, прихильністю і такими чинниками, як спільні цілі, комунікація, сприйняття чесності та відсутність конфліктів. Морган і Хант стверджують, що лише за умов існування цих елементів можливо досягти стабільного стратегічного партнерства. У моделі також враховано ризики втрати репутації, транзакційні витрати та ефекти соціального капіталу, що виникають у процесі побудови партнерських мереж [16]. Такий підхід особливо цінний у сферах, де взаємозалежність між суб'єктами висока, як-от у логістиці чи автотранспортному бізнесі, де ефективність партнерства безпосередньо впливає на операційну результативність підприємства.

На рис. 2 зображено модель, яка орієнтована на формування та підтримку багаторівневої партнерської взаємодії підприємства із зовнішні-

ми (зокрема, постачальниками та споживачами) й внутрішніми суб'єктами. Такий підхід передбачає не лише координацію діяльності з окремими контрагентами, а й інтеграцію всіх форм співпраці в єдиний системний механізм управління.

Різноманітність партнерських відносин розглядається як ключовий фактор забезпечення гнучкості, адаптивності та стратегічної стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Особливе місце в цій системі займає споживач, що виступає як кінцевий орієнтир бізнес-діяльності, тоді як внутрішні партнерські зв'язки повинні бути структуровані відповідно до логіки бізнес-процесів, що забезпечує узгодженість і цілісність функціонування організації [17].

Зважаючи на викладені підходи до формування та підтримання ділового партнерства, логічним наступним кроком є розгляд механізмів їхнього контролю та оцінювання. Саме тут доцільним постає залучення внутрішнього аудиту як інструменту перевірки відповідності фактичного стану партнерських відносин визначеним стратегічним орієнтирам підприємства.

Внутрішній аудит є невід'ємною частиною системи управління, що забезпечує незалежну оцінку адекватності та ефективності внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління. Дослідження підтверджують, що система внутрішнього аудиту суттєво впливає на операційну ефективність транспортних компаній [10]. Внутрішній аудит, спрямований на ділове партнерство, допомагає виявити слабкі місця та ризики в процесах, пов'язаних із взаємодією з контрагентами.



Рис. 2. Модель ділового партнерства АТП у координатах маркетингу відносин
Джерело: [17, с. 226]

Відповідно до Міжнародного стандарту аудиту (МСА) 315 [18], аудит вимагає розуміння діяльності суб'єкта та його середовища, включаючи його систему внутрішнього контролю, для ідентифікації та оцінки ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності. Це включає розуміння [18]:

- галузі, нормативного середовища та інших зовнішніх факторів, що впливають на підприємство;
- характеру підприємства, його операцій, структури власності та управління, бізнес-моделі, цілей, стратегій та пов'язаних бізнес-ризиків;
- системи внутрішнього контролю підприємства.

Ділове партнерство безпосередньо створює бізнес-ризик, пов'язані з операціями підприємства та його фінансуванням. Наприклад, ризики, пов'язані з контрагентами (невиконання зобов'язань, фінансова нестабільність партнера), можуть призвести до суттєвих викривлень у фінансовій звітності та негативно вплинути на операційну ефективність. Внутрішній аудит, слідуючи принципам МСА 315, оцінює ці бізнес-ризик [18] та їхній потенційний вплив.

Система внутрішнього контролю, що є об'єктом оцінки внутрішнього аудиту, включає компоненти, критичні для ефективного управління діловим партнерством [18]:

- середовище контролю — встановлює загальну атмосферу контролю на підприємстві, включаючи ставлення керівництва до внутрішнього контролю та етичні цінності;
- процес оцінки ризиків суб'єктом господарювання — процес ідентифікації та оцінки ризиків (включаючи ризики, пов'язані з контрагентами), що можуть перешкодити досягненню цілей підприємства;
- інформаційну систему, включаючи відповідні бізнес-процеси, що стосуються фінансової звітності — як підприємство обробляє інформацію про свої трансакції, включаючи розрахунки з контрагентами, оскільки розуміння потоків операцій є ключовим;
- контрольні дії — політики та процедури, що допомагають забезпечити виконання вказівок керівництва, наприклад, процедури авторизації платежів, звірки розрахунків, перевірки умов договорів;
- моніторинг контролів — процес оцінки ефективності функціонування контролів з часом.

Таким чином, внутрішній аудит, зосереджений на системі внутрішнього контролю, включаючи процеси, пов'язані з діловим партнерством, забезпечує основу для підвищення операційної ефективності транспортного підприємства. Він дозволяє не тільки перевірити правильність обліку та дотримання процедур, але й оцінити адекватність процесів оцінки ризиків та моніторингу ефективності взаємовідносин з контрагентами.

Аналіз ділового партнерства, як вже було зазначено, охоплює організаційний, методичний та інформаційний аспекти, які органічно вписуються в систему внутрішнього аудиту згідно з МСА 315 [18]:

- 1) організаційний аспект відповідає частині розуміння структури підприємства та середовища контролю;
- 2) методичний аспект пов'язаний з оцінкою процесу оцінки ризиків та контрольних дій, що застосовуються підприємством;
- 3) інформаційний аспект є частиною розуміння інформаційної системи та відповідних бізнес-процесів.

Таким чином, ефективний внутрішній аудит ділового партнерства на автотранспортному підприємстві, базуючись на принципах розуміння суб'єкта та його внутрішнього контролю (як викладено в МСА 315 [18]) та спрямований на підвищення операційної ефективності (як підтверджено для транспортних компаній [10]), є комплексним процесом, що охоплює оцінку організаційних структур, застосовуваних методів аналізу та управління, а також надійність інформаційної бази. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінити та реагувати на ризики, пов'язані з контрагентами, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

На нашу думку, актуальним є формування системного підходу до оцінювання ефективності співпраці з партнерами, який дозволить своєчасно виявляти проблемні зони, мінімізувати ризики та посилити контроль.

Методична основа такої оцінки повинна бути комплексною та багатофакторною. Передусім доцільно враховувати фінансову дисципліну контрагентів, що відображає їх здатність дотримуватись термінів виконання зобов'язань за договорами. Прострочення розрахунків, значні залишки дебіторської чи кредиторської заборгованості можуть сигналізувати про фінансову нестабільність партнера, що несе потенційні загрози для компанії, зокрема затримки в отриманні доходів, зриви постачання ресурсів, необхідних для виконання замовлень, та навіть ризик втрати прибуткових контрактів.

Крім фінансових характеристик, вважаємо, важливо оцінювати ступінь надійності партнерів з організаційної точки зору: дотримання умов договорів, стабільність співпраці, відсутність частих змін у договірних зобов'язаннях, оперативність у вирішенні спірних питань. Часті коригування контрактів або систематичне невиконання окремих положень може свідчити про слабе планування, непрозору політику контрагента або його небажання дотримуватись партнерських домовленостей.

Операційний аспект оцінки співпраці передбачає аналіз фактичного рівня виконання зобов'язань за часом, обсягом і якістю. Затримки у постачанні, недотримання технічних характеристик чи регулярні рекламації з боку підприємства-замовника сигнализують про низький рівень операційної надійності партнера та потребують як мінімум посиленого контролю. Натомість стабільна та прозора взаємодія

Таблиця 1

Матриця оцінювання надійності ділового партнера в межах внутрішнього аудиту автотранспортного підприємства

Аспект оцінки	Критерії (індикатори)	Джерело інформації	Метод оцінки
Фінансовий	– своєчасність платежів; – залишки дебіторської/кредиторської заборгованості	бухгалтерські звіти, аналітика	фінансовий аналіз, індексація
Організаційний	– стабільність співпраці; – виконання умов договору	договори, акти, службові записки	експертне оцінювання
Операційний	– своєчасність поставок; – якість послуг/товарів	звіти про постачання, рекламації	порівняльний аналіз, шкала оцінки
Інформаційний	– повнота та достовірність облікових даних	первинні документи, CRM-системи	аудит відповідності, анкетування
Ризик-індикатори	– частота змін у договірних зобов'язаннях; – відсутність зворотного зв'язку	звітність, комунікаційні ланцюги	аналіз відхилень, SWOT-аналіз

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 6; 9; 12]

з контрагентами дозволяє компанії знижувати трансакційні витрати та концентрувати зусилля на стратегічному розвитку.

У процесі внутрішнього аудиту доцільно також враховувати інформативність джерел, які лягають в основу оцінки: облікові документи, аналітичні довідки, результати моніторингу виконання контрактів, акти приймання-передачі послуг чи товарів тощо. Методика оцінки ділового партнерства має інтегрувати результати внутрішнього контролю, аудиту, фінансового аналізу, і при цьому враховувати специфіку галузі — в даному випадку транспортної, де значну роль відіграє своєчасність логістичних процесів, технічне забезпечення й оперативне реагування на зовнішні виклики.

З урахуванням вищезазначеного та з метою практичної реалізації системного підходу до оцінки ефективності співпраці з контрагентами в межах внутрішнього аудиту пропонуємо до використання матрицю оцінювання надійності ділового партнера, яка інтегрує ключові аспекти взаємодії та дозволяє систематизовано підходити до оцінки ризиків (табл. 1).

Залежно від сукупного балу (за 5-бальною шкалою), формуються рекомендації:

0–2 — низька надійність (потребує заміни/ретельного контролю);

3–4 — середня надійність (необхідне посилення моніторингу);

5 — висока надійність (допустима спрощена перевірка).

Вважаємо, запропонована модель може бути адаптована до автоматизованих систем внутрішнього аудиту підприємства або використовуватись під час періодичних аудиторських перевірок, а її впровадження дозволить зменшити ризики, пов'язані з недобросовісними партнерами, затримками у виконанні контрактів та фінансовими втратами.

Таким чином, для забезпечення економічної стійкості автотранспортного підприємства необ-

хідно впроваджувати системні підходи до оцінки та контролю партнерських відносин. Такий підхід не лише підвищує прозорість співпраці, а й дозволяє своєчасно виявляти ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань, погіршенням платоспроможності контрагентів чи зниженням надійності взаємодії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що ефективне ділове партнерство є критичним чинником забезпечення сталого функціонування автотранспортних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на фінансову стабільність, рівень зобов'язань, ризики неплатоспроможності та загальну результативність господарської діяльності. Партнерські відносини автотранспортних підприємств з контрагентами (постачальниками, покупцями, підрядниками тощо) повинні базуватися на принципах взаємної відповідальності, прозорості, надійності та досягнення стратегічної синергії.

Обґрунтовано доцільність застосування внутрішнього аудиту як інструменту контролю за якістю партнерських відносин і виявлення ризиків, пов'язаних із неналежним виконанням договірних зобов'язань. Встановлено, що поєднання методик аудиторської перевірки з аналізом ділового партнерства дозволяє сформувати об'єктивну оцінку якості взаємодії з контрагентами, виявити проблемні зони у співпраці та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для їх усунення.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці комплексної методики оцінки ефективності ділового партнерства в автотранспортній галузі з урахуванням галузевої специфіки, нефінансових чинників та ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту. Окремого вивчення потребує побудова інформаційно-аналітичної моделі взаємодії з контрагентами, інтегрованої в систему управлінського обліку підприємства, що сприятиме підвищенню адаптивності та стійкості підприємства до зовнішніх загроз.

Література

1. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда*. 03.07.2023. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/01/699634/> (дата звернення: 05.07.2025).
2. Парасій-Вергуненко І., Щелкунов О. Аналітична модель ділового партнерства логістичних компаній. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 5. С. 68–86.
3. Меженська С.І., Кретова А.Ю., Меженський А.О. Внутрішній аудит у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені ЕО Дідоренка*. 2013. № 3. С. 257–263.
4. Гуцаленко, Л.В., Романець А.В. Внутрішній аудит у системі управління сучасного підприємства. *Формування ринкової економіки: наук. журн.* 2015. № 33. Ч. 1. 720 с. С. 532–539.
5. Колос І.В., Радіонова Н.Й. (2014). Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 1(25). С. 126–141.
6. Шавлюк А.О. Організаційні форми аудиту ефективності ділового партнерства. *Облік і фінанси*. 2014. № 4. С. 123–127.
7. Беренда Н.І., Дьякова Н.І. Організація внутрішнього аудиту на підприємствах України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. № 1(1). С. 242–245.
8. Разборська О., Мошура Л. Внутрішній аудит оцінки якості прийняття управлінських рішень: поняття, призначення та роль в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1(22). С. 146–153.
9. Щелкунов О.І., Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз ділового партнерства автотранспортних підприємств: система показників та бізнес-модель. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.
10. Abomaye-Nimenibo P.P. Impact of Internal Audit Control System Onoperational Efficiency (A Study of a Transport Company). *Global Journal of Management and Business Research*. 2021. Vol. 21, Issue 1. Version 1.0. P. 1–19
11. Щелкунов О.І. Зміст та сутність поняття «ділове партнерство» як об'єкт аналізу. *Редакційна колегія*. 2023. 355–358.
12. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз ділового партнерства: методологічні та методичні аспекти. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 135–141.
13. Бурак І.О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619–622.
14. Шавлюк А.О. Методика аудиту ефективності ділового партнерства на підприємствах торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1(56). С. 239–245.
15. Шавлюк А.О. Аудит ефективності ділового партнерства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 27 с.
16. Morgan R.M., Hunt S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*. 1994. № 58.3. P. 20–38.
17. Федотова І.В. Теоретико-методологічні засади управління життєздатністю підприємств автомобільного транспорту : дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2020. 428 с.
18. МСА 315 «Виявлення та оцінка ризиків суттєвого викривлення». Практичне застосування. URL: <https://surl.li/kdqoes> (дата звернення: 05.07.2025).

References

1. Dlihach A. Stan ta perspektyvy MSB v Ukrayini. Rezul'taty doslidzhennya. *Ekonomichna pravda*. 03.07.2023. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/05/01/699634/> (access date: 05.07.2025).
2. Parasiy-Verhunencko I., Shchelkunov O. Analitichna model' dilovoho partnerstva lohistychnykh kompaniy. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo*. 2024. № 5. S. 68–86.
3. Mezhen's'ka S.I., Kretova A.YU., Mezhen's'kyy A.O. Vnutrishniy audyt u systemi zabezpechennya finansovoyi bezpeky pidpryyemstva. *Visnyk Luhans'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni EO Didorenka*. 2013. № 3. S. 257–263.
4. Hutsalenko, L.V., Romanets' A.V. Vnutrishniy audyt u systemi upravlinnya suchasnoho pidpryyemstva. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky: nauk. zhurn.* 2015. № 33. CH. 1. 720 s. S. 532–539.
5. Kolos I.V., Radionova N.Y. (2014). Vnutrishniy audyt yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhgalters'koho obliku, kontrolyu i analizu*. 2014. № 1(25). S. 126–141.
6. Shavlyuk A.O. Orhanizatsiyni formy audytu efektyvnosti dilovoho partnerstva. *Oblik i finansy*. 2014. № 4. S. 123–127.
7. Berenda N.I., D'yakova N.I. Orhanizatsiya vnutrishn'oho audytu na pidpryyemstvakh Ukrayiny. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Ekonomika*. 2015. № 1(1). S. 242–245.
8. Razbors'ka O., Moshura L. Vnutrishniy audyt otsinky yakosti pryynyattya upravlins'kykh rishen': ponyattya, pryznachennya ta rol' v systemi upravlinnya pidpryyemstvom. *Finansy, oblik, banky*. 2017. № 1(22). S. 146–153.
9. Shchelkunov O.I., Parasiy-Verhunencko I.M. Analiz dilovoho partnerstva avtotransportnykh pidpryyemstv: systema pokaznykiv ta biznes-model'. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 2.
10. Abomaye-Nimenibo P.P. Impact of Internal Audit Control System Onoperational Efficiency (A Study of a Transport Company). *Global Journal of Management and Business Research*. 2021. Volume 21. Issue 1. Version 1.0. R. 1–19

11. Shchelkunov O. I. Zmist ta sutnist' ponyattya "dilove partnerstvo" yak ob'yeht analizu. *Redaktsiyna kolehiya*. 2023. 355–358.
12. Parasiy-Verhunencko I. M. Analiz dilovoho partnerstva: metodolohichni ta metodychni aspekty. *Naukovyy visnyk Mykolayivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*. 2017. № 1. S. 135–141.
13. Burak I. O. Otsinka nadiynosti dilovykh partneriv pidpryyemstva. *Molodyy vchenyy*. 2017. № 4(44). S. 619–622.
14. Shavlyuk A. O. Metodyka audytu efektyvnosti dilovoho partnerstva na pidpryyemstvakh torhivli. *Innovatsiyna ekonomika*. 2015. № 1(56). S. 239–245.
15. Shavlyuk A. O. Audyt efektyvnosti dilovoho partnerstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.09. Kyiv, 2016. 27 s.
16. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*. 1994. № 58.3. R. 20–38.
17. Fedotova I. V. Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnya zhyttiezdatnistyu pidpryyemstv avtomobil'noho transportu: dys. ... dokt. ekon. nauk; 08.00.04. Kharkiv, 2020. 428 s.
18. MSA 315 "Vyyavlennya ta otsinka ryzykiv suttyevoho vykryvlennya". Praktychne zastosuvannya. URL: <https://surl.li/kdqoec> (access date: 05.07.2025).

Остапець Антон Олександрович

*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету*

Ostapets Anton

*Postgraduate Student at the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-7048-6112

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11328

МЕТОДИКИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІТ

METHODS OF QUANTITATIVE RISK ANALYSIS FOR IT INDUSTRY ENTERPRISES

Анотація. Вступ. В умовах стрімкого технологічного прогресу, розвитку штучного інтелекту та динамічних змін зовнішнього середовища, сучасні підприємства галузі інформаційних технологій в Україні стикаються з широким спектром потенційних загроз. Ці ризики, що охоплюють кіберзагрози, нестабільність ринку в зв'язку з зовнішніми політичними обставинами, та операційні виклики викликані вище зазначеними обставинами, вимагають систематизованого підходу до управління. В загальній системі управління ризиками етап аналізу ризиків є ключовим елементом, що забезпечує стійкість та безперервність бізнес-процесів. Згідно до процесу управління ризиками відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000, аналіз ризиків слідує за їх ідентифікацією і спрямований на прогнозування можливих наслідків їх реалізації, а також на розробку ефективних стратегій мінімізації негативного впливу.

Дана стаття присвячена дослідженню та компаративному аналізу методик кількісного аналізу ризиків, які можуть бути застосовані в ІТ-галузі. Основна мета роботи – визначення особливостей цих методик та оцінка їх ефективності з метою обрання оптимальних інструментів для конкретних умов підприємства.

Мета. Метою даного дослідження є аналіз і узагальнення сучасних методик кількісного аналізу ризиків, що можуть бути застосовані ІТ-підприємствами у процесі управління ризиками. Дослідження спрямоване на визначення характеристик кожної з методик, проведення порівняльного аналізу та вибір оптимальних рішень для конкретних підприємств галузі.

Результати роботи представляють собою обґрунтовані рекомендації щодо вибору найефективніших методик кількісного аналізу ризиків, які можуть бути інтегровані в загальну стратегію управління ризиками ІТ-підприємства.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження були використані наступні матеріали: 1) кращі практики провідних вітчизняних та міжнародних організацій у сфері інформаційних технологій та ризик-менеджменту; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені дослідженню в галузі управління ризиками; 3) попередні публікації авторів даної статті, що стосуються предмету дослідження.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для надання характеристики методик кількісного аналізу ризиків та визначення їх особливостей); формалізації, аналізу та синтезу (для порівняння методик кількісного аналізу ризиків за певними визначеними критеріями та обрання оптимальних з них); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У цій статті було проаналізовано методики кількісного аналізу ризиків, їхні характеристики та особливості застосування. На основі проведеного дослідження надано рекомендації щодо вибору конкретних методик для процесу аналізу ризиків залежно від специфіки діяльності та масштабів компанії. Застосування обраних методик формує надійну основу для подальших процесів контролю ризиків, оскільки надає можливість ідентифікувати та пріоритизувати ризики, що потребують першочергової уваги.

Перспективи. У рамках подальших наукових досліджень передбачається зосередження на розробці та впровадженні комплексних, інтегрованих методологій, які поєднуюватимуть методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Особлива увага приділятиметься впровадженню штучного інтелекту з метою автоматизації та підвищення ефективності розрахунків, які традиційно виконуються вручну, зокрема в таких методиках, як метод Монте-Карло, аналіз «витрати-вигоди» (Cost-benefit analysis), дерева рішень, аналіз очікуваної грошової вартості та аналіз дисперсії й стандартного відхилення.

Крім того, значним напрямом досліджень є адаптація та модифікація існуючих методик ризик-менеджменту до специфічних викликів сучасності, таких як кіберзагрози, регуляторні зміни та динамічний технологічний розвиток. Оцінка ефективності цих адаптованих підходів в умовах практичного застосування дасть змогу сформувати оптимальні стратегії управління ризиками, що підвищить конкурентоспроможність ІТ-компаній.

Ключові слова: ризик, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, кількісний аналіз ризиків, метод Монте-Карло, аналіз «витрати-вигоди» (Cost-benefit analysis), метод дерева рішень, аналіз очікуваної грошової вартості та аналіз дисперсії й стандартного відхилення, управління ризиками.

Summary. Introduction. Under the conditions of rapid technological progress, the development of artificial intelligence, and dynamic changes in the external environment, modern IT companies in Ukraine are facing a wide range of potential threats. These risks, which include cyber threats, market instability due to external political circumstances, and operational challenges caused by the aforementioned circumstances, require a systematic management approach. Within the overall risk management system, the risk analysis phase is a key element that ensures the stability and continuity of business processes. According to the risk management process outlined in the international standard ISO 31000, risk analysis follows risk identification and is aimed at forecasting the potential consequences of risks materializing, as well as developing effective strategies to minimize their negative impact.

This article is dedicated to the study and comparative analysis of quantitative risk analysis methods that can be applied in the IT industry. The main goal of the work is to determine the features of these methods and to assess their effectiveness in order to select optimal tools for specific company conditions.

Purpose. The goal of this research is to analyze and summarize modern quantitative risk analysis methods that can be applied by IT companies during risk management process. The study aims to determine the characteristics of each method, conduct a comparative analysis, and select optimal solutions for specific companies in the industry. The results of this work are well-founded recommendations on choosing the most effective methods of quantitative risk analysis, which can be integrated into an IT company's overall risk management strategy.

Materials and methods. For this study, the following materials were utilized: 1) Best practices from leading domestic and international organizations in the fields of information technology and risk management; 2) Scientific works by both domestic and foreign authors focused on risk management research; 3) Prior publications by the authors of this article related to the subject of the research.

The following scientific methods were employed during the research: theoretical generalization and grouping (to characterize quantitative risk analysis methods and define their specific features); formalization, analysis, and synthesis (to compare quantitative risk analysis methods based on predetermined criteria and select the most optimal ones); logical generalization of results (to formulate conclusions).

Results. This paper presents an analysis of quantitative risk analysis methodologies, their characteristics, and their specific applications. Based on the findings of this study, recommendations are provided for the selection of particular methodologies for the risk analysis process, contingent upon the company's operational specifics and scale.

The implementation of the chosen methodologies establishes a robust foundation for subsequent risk control processes, as it enables the identification and prioritization of risks that require primary attention.

Discussion. Within future scientific research, the focus will be on developing and implementing integrated methodologies that combine both qualitative and quantitative risk analysis methods. Special attention will be given to incorporating artificial intelligence to automate and improve the efficiency of calculations traditionally performed manually. This includes techniques such as: Monte Carlo method, Cost-benefit analysis, Decision trees, Expected Monetary Value analysis, Variance and standard deviation analysis.

Additionally, a significant area of research is the adaptation and modification of existing risk management methodologies to address specific contemporary challenges, such as cyber threats, regulatory changes, and rapid technological development. Evaluating the effectiveness of these adapted approaches in practice will allow for the formulation of optimal risk management strategies, thereby enhancing the competitiveness of IT companies.

Key words: risk, financial analysis, strategic analysis, quantitative risk analysis, Monte Carlo method, cost-benefit analysis, decision tree method, expected monetary value (EMV) analysis, variance and standard deviation analysis, risk management.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого технологічного прогресу, розвитку штучного інтелекту та динамічних змін зовнішнього середовища, сучасні підприємства галузі інформаційних технологій в Україні стикаються з широким спектром потенційних загроз. Ці ризики, що охоплюють кіберзагрози, нестабільність ринку в зв'язку з зовнішніми політичними обставинами, та операційні виклики викликані вище зазначеними обставинами, вимагають систематизованого підходу до управління.

В загальній системі управління ризиками етап аналізу ризиків є ключовим елементом, що забезпечує стійкість та безперервність бізнес-процесів. Згідно до процесу управління ризиками відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000, аналіз ризиків слідує за їх ідентифікацією і спрямований на прогнозування можливих наслідків їх реалізації, а також на розробку ефективних стратегій мінімізації негативного впливу.

Дана стаття присвячена дослідженню та компаративному аналізу методик кількісного аналізу

ризиків, які можуть бути застосовані в ІТ-галузі. Основна мета роботи — визначення особливостей цих методик та оцінка їх ефективності з метою обрання оптимальних інструментів для конкретних умов підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження кількісних методик аналізу ризиків, кращих практик та обмежень даного виду аналізу внесли італійські вчені М. Готті (M. Gotti) та Л. Карлуччіо (L. Carluccio) [1]. Методологічним принципам оцінки ризиків приділено увагу у роботі К. Тарасової [2]. К. Шурда [3] в своїх дослідженнях акцентує увагу на порівнянні і оцінці різниці між якісними і кількісними підходами до аналізу ризиків. За останні роки значного розповсюдження набули праці науковців, які займаються дослідження можливостей навчання та використання штучного інтелекту для здійснення кількісного аналізу ризиків. Німецький вчений Маріус Хоферт (M. Hofert) [4] в своїх дослідженнях проводить оцінку можливості використання ChatGPT для проведення кількісного аналізу ризиків. Представники наукової спільноти Н. Палтринієрі (N. Paltrinieri), Н. Комфорт (N. Comfort) та Л. Ренієрс (L. Reniers) [5] досліджують можливості машинного навчання для подальшого використанні штучного інтелекту в процесах аналізу ризиків. Також набули розповсюдження наукові дослідження в сфері комбінування підходів до кількісного аналізу ризиків. Так, наприклад, польські вчені К. Валеджик (K. Wal dzik) та Я. Мандзюк (J. Mańdziuk) [6] в своїх роботах поєднують методи Монте-Карло та дерева рішень для планування проектів з урахуванням ризику. Харківські вчені А. Стрелкіна, А. Тетський та В. Красильщикова [7] також досліджують можливість поєднання різних методик кількісного аналізу в управлінні ризиками ІТ-проектів.

Мета статті. Дослідження зосереджується на вивченні методик кількісного аналізу ризиків, що можуть застосовуватися підприємствами галузі ІТ. Завдяки виконаному на базі запропонованих автором критеріїв компаративному аналізу методик сформульовано рекомендації щодо вибору оптимальних з них в залежності від специфіки діяльності певної компанії та її масштабу. Завдяки отриманим рекомендаціям підприємства галузі зможуть спростити й пришвидшити процес кількісної оцінки ризиків та визначити ті з них, що варто пріоритизувати і, можливо, впровадити в засоби штучного інтелекту в подальшому.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження були використані наступні матеріали: 1) кращі практики провідних вітчизняних та міжнародних організацій у сфері інформаційних технологій та ризик-менеджменту; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені дослідженню в галузі управління ризиками; 3) попередні публікації авторів даної статті, що стосуються предмету дослідження.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для надання характеристики методик кількісного аналізу ризиків та визначення їх особливостей); формалізації, аналізу та синтезу (для порівняння методик кількісного аналізу ризиків за певними визначеними критеріями та обрання оптимальних з них); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Для підприємств ІТ-галузі України, що функціонують у дуже динамічному та швидкозмінному середовищі, особливо враховуючи перешкоди останніх п'яти років, проблема аналізу потенційних ризиків набуває особливої актуальності. Здебільшого українські ІТ-компанії орієнтовані на ринки глобального Заходу, тому й в сфері управління ризиками використовують загальноприйняті міжнародні стандарти, такі як ISO 31000. Відповідно до цього міжнародного стандарту, аналіз ризиків є одним із ключових етапів процесу оцінювання ризиків та здійснюється після ідентифікації можливих загроз. У стандарті цей процес трактується як отримання достатнього обсягу інформації для прийняття рішень щодо подальших управлінських дій або організації моніторингу ризиків. Аналіз ризиків дає змогу виявити джерела їх виникнення, фактори впливу, а також визначити можливі взаємозв'язки між деякими з них. Він здійснюється у взаємозв'язку з іншими етапами управління ризиками — ідентифікацією, оцінюванням та обробкою.

Процес аналізу ризиків передбачає кілька послідовних стадій:

- 1) дослідження контексту (об'єкта аналізу, зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначення критеріїв та допустимого рівня ризиків);
- 2) ідентифікацію ризиків (виявлення потенційних загроз, їх джерел, подій та ситуацій, що можуть зумовити реалізацію ризику);
- 3) аналіз імовірності виникнення ризикових подій (визначення ймовірності їх настання на основі статистичних даних, експертних оцінок чи моделей);
- 4) аналіз можливих наслідків ризиків (оцінювання фінансових, правових, операційних і репутаційних втрат у разі реалізації події);
- 5) визначення рівня ризику (оцінювання його значущості як поєднання ймовірності та наслідків, із застосуванням матриць ризиків чи інших інструментів для пріоритизації);
- 6) дослідження взаємозв'язків між ризиками (аналіз ймовірності виникнення вторинних ризиків унаслідок реалізації первинного).

Як було зазначено в минулих публікаціях автора, в загальному процесі аналізу ризиків використовуються як якісні, так і кількісні методи оцінки. Для отримання більш комплексної картини загальної методології аналізу ризиків, звернемось до процедури, представленої профільною організацією IzenBridge (рис. 1).

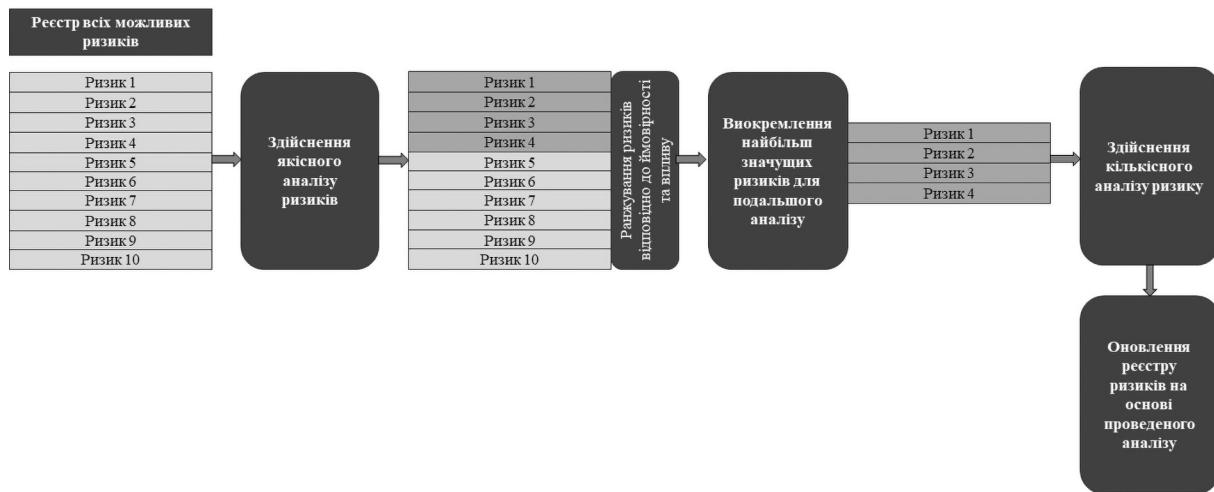


Рис. 1. Процес аналізу ризиків
Джерело: складено автором за [9]

Кількісний аналіз ризиків є передостаннім етапом процедури аналізу ризиків і завдяки ньому можна отримати числову оцінку потенційних загроз та визначити їх вплив на бізнес-процеси компаній. Кількісний підхід до аналізу ризиків вирізняється від якісних методик насамперед тим, що забезпечує вищу точність та об'єктивність результатів, що є критично важливим для ухвалення ефективних управлінських рішень. Основна увага при кількісному аналізі зосереджена на використанні математичних моделей і статистичних методів, які дозволяють отримати формалізовані оцінки й підвищують ефективність системи управління ризиками в умовах динамічного середовища розвитку.

В даній статті розглянемо основні методики кількісного аналізу ризиків, їх практичне застосування, переваги та обмеження, а також здійснимо їх компаративний аналіз. Кількісний аналіз ризиків виступає як методологія, що дозволяє визначати ймовірність виникнення ризикових подій та оцінювати їхній вплив на проекти, бізнес-процеси й інформаційні системи компанії. Отримані результати створюють основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а також для стратегічного планування ресурсів, часу та фінансів ІТ-компаній.

До основних кількісних методів, які можуть бути застосовані у практиці ІТ-підприємств, належать:

- 1) метод Монте-Карло — моделювання різних сценаріїв та оцінка впливу ризиків на систему чи проект шляхом використання випадкових даних;
- 2) метод аналізу витрат і вигод (cost-benefit analysis) — визначення доцільності інвестування ресурсів у зменшення ризиків порівняно з їх прийняттям шляхом співставлення витрат і вигод;
- 3) дерево рішень — графічний метод аналізу можливих варіантів дій та наслідків реалізації ризиків;
- 4) аналіз очікуваної грошової вартості (expected monetary value analysis) — оцінювання вартості впливу ризиків на проект;

- 5) аналіз дисперсії та стандартного відхилення — дослідження розподілу значень показників навколо середнього для оцінки варіативності ризиків.

Першим з вищезазначених методів є метод Монте-Карло, який був розроблений американськими вченими Станіславом Уламом та Джоном фон Нейманом під час роботи над Менхеттенським проектом в 40-х роках минулого сторіччя. Назву метод отримав на честь відомого казино в місті Монте-Карло, оскільки він базується на випадковій генерації чисел, чим дещо нагадує азартні ігри.

Як і метод якісного аналізу FMEA, метод Монте-Карло мав військове коріння, оскільки його використовували для проведення розрахунків у фізиці ядерних реакцій, що в подальшому були використані при виробництві ядерної зброї. Довівши свою ефективність, метод отримав поширення в різних сферах, включно з фінансами, економікою, інженерною справою та ІТ. В галузі ІТ він активно використовується для прогнозування ризиків в розробці програмного забезпечення та управлінні проектами.

Метод Монте-Карло дозволяє здійснити оцінку можливих сценаріїв розвитку подій у разі виникнення певного ризику шляхом багаторазового моделювання випадкових подій із заданими ймовірнісними розподілами. Метод генерує безліч можливих результатів, що дозволяє оцінити розподіл ймовірностей для кожного з них.

Процес моделювання методом Монте-Карло наведено на рис. 2.

На першому етапі здійснюється вибір змінних факторів, що можуть повпливати на той чи інший чинник ризику, після чого наступним етапом є призначення ймовірнісного розподілу (визначаються діапазони, в яких можуть коливатись величини), далі здійснюється генерація випадкових значень для кожної змінної з урахуванням її розподілу, після чого здійснюються численні симуляції (генерація великої кількості можливих сценаріїв розвитку,



Рис. 2. Процес моделювання методом Монте-Карло

Джерело: складено автором за [10–12]

зазвичай модулюється декілька тисяч сценаріїв). Останнім етапом відбувається аналіз отриманих внаслідок модуляцій результатів (побудова гістограм, розрахунок середнього значення, стандартного відхилення та визначається ймовірність ризикових подій).

Основними сферами застосування методу Монте-Карло в галузі ІТ є:

- Управління проєктами (терміни виконання, витрати);
- Розробка програмного забезпечення (оцінка ймовірності виникнення непередбачуваних помилок);
- Кібербезпека (оцінка ймовірностей виникнення ризиків, пов'язаних з питаннями кібербезпеки);
- Аналіз інших нетехнологічних ризиків (оцінка ймовірностей виникнення таких ризиків, як економічні, законодавчі, операційні тощо).

До **переваг** методу Монте-Карло належать: гнучкість (можливість роботи з різними типами змінних і системами), візуалізація (наочне відображення результатів за рахунок побудови гістограм, графіків, діаграм тощо), точність (можливість врахування декількох можливих сценаріїв) та прийняття обґрунтованих рішень (рішення є більш точними за рахунок численних симуляцій).

До **недоліків** методу Монте-Карло належать його висока обчислювальна складність (отримання максимально точних результатів вимагає тисяч, або

навіть мільйонів циклів симуляцій), залежність від точності вхідних (критична важливість правильності початкових даних) та трудомісткість (потрібна висока кваліфікація фахівців для правильної інтерпретації результатів).

Наступним після Монте-Карло методом кількісного аналізу ризиків є Cost-Benefit аналіз. Аналіз витрат і вигод (CBA) представляє собою процес порівняння прогнозованих витрат і вигод певного рішення з метою визначення його доцільності. Доцільність реалізації певного рішення оцінюється шляхом підсумування потенційних вигод, очікуваних від рішення, та віднімання пов'язаних з ним витрат. У випадку, якщо потенційні вигоди перевищують витрати, рішення, ймовірно, є доцільним для бізнесу, в протилежному випадку — доцільнішим буде ухилитись від прийняття зазначеного рішення.

В контексті ризиків ІТ, цей підхід може бути використаний для оцінки доцільності інвестицій в заходи з управління ризиками а також інвестиції, пов'язані зі зменшенням впливу ризиків. В якості подібних інвестицій може бути впровадження технологій захисту проти кіберзлочинів, навчання персоналу, зміни в політиках безпеки тощо.

Метод CBA бере свій початок у роботах Жуля Дюпюї та Альфреда Маршалла та набув подальшого вдосконалення інженерним корпусом США в 1930-х роках. CBA включає порівняння всіх поточних і про-

гнозованих витрат і вигод проекту, як у грошовій, так і в нематеріальній формах.

Метод аналізу витрат і вигод не має єдиного універсального підходу, і в контексті аналізу ризиків він включає наступні етапи [15]:

- Ідентифікація ризиків та оцінка ймовірності їх виникнення;
- Оцінка потенційних витрат у випадку настання ризику;
- Визначення можливих заходів для управління ризиками;
- Оцінка витрат на заходи з управління ризиками;
- Розрахунок вигод від впровадження заходів по управлінню ризиками;
- Порівняння витрат та вигод;
- Прийняття рішень.

Також перед процесом ідентифікації ризиків важливим є визначення чіткої мети аналізу та ресурсів, що будуть залучені для виконання. Даний процес включає в себе постановку конкретної цілі (наприклад, аналіз найбільш пріоритетних ризиків, що були обрані на етапі якісного аналізу), встановлення часових рамок аналізу, підбір персоналу, визначення необхідних ресурсів тощо. У випадку відсутності технічних ресурсів у компанії доцільним може бути залучення зовнішніх спеціалістів.

На першому етапі здійснюється визначення ризиків, які підпадають під аналіз, та ймовірності їх виникнення. Після визначення переліку ризиків, здійснюється оцінка потенційних витрат. В свою чергу, розрізняють прямі (безпосередньо пов'язані з ризиком), непрямі (частково пов'язані з ризиком), нематеріальні (пов'язані з впливом ризику, який важко оцінити) та альтернативні (втрачені можливості). Також важливим є оцінка витрат і необхідність розрізнення одноразових та повторюваних витрат, змінних і фіксованих витрат.

Наступними етапами процесу є визначення можливих заходів для управління ризиками та витрат, пов'язаних з цим. До подібних заходів можуть відноситись, наприклад, резервне копіювання даних, встановлення додаткових систем кібербезпеки, розробка нових процесів моніторингу та реагування на ризики, навчання співробітників з питань, пов'язаних з кібербезпекою тощо. Також до витрат можуть бути включені заходи на закупівлю обладнання, оплату ліцензій на програмне забезпечення, залучення зовнішніх консультантів тощо.

Після визначення витрати важливим етапом є розрахунок потенційних вигод від впровадження заходів по контролю ризиків. Вигоди можна виміряти за рахунок зниження ймовірності виникнення ризику і підвищення ефективності роботи. До вигод можуть належати наступні:

- Вищий дохід і продажі завдяки вживанню заходів з контролю ризиків;
- Зростання задоволеності клієнтів завдяки тому, що компанія вжила заходів по контролю ризиків

і, як результат, відсутність негативного впливу на клієнта;

- Збільшення рівня утримання клієнтів;
- Отримання конкурентної переваги за рахунок вчасно вжитих заходів по зменшенню впливу ризиків;
- Розширення частки ринку.

Здійснивши визначення потенційних вигод, на наступному етапі є порівняння витрат і вигод. Завдяки аналізу можна визначити чи перевищують очікувані вигоди витрати на реалізацію заходів по контролю ризиків.

Для цього можуть бути використані показники чистої поточної вартості NPV (різниця між вигодами та витратами з урахуванням дисконтування), співвідношення вигод і витрат BCR, рентабельності інвестицій ROI (оцінка прибутковості заходів).

Останнім етапом є прийняття рішень стосовно впровадження обраних заходів з урахуванням вигод і витрат чи відмови від них.

До переваг СВА відносяться: здійснення аналізу засноване на даних (рішення базуються на об'єктивній інформації), уникнення розгляду надто великої кількості варіантів (зосередження на ключових аспектах та варіантах рішення), глибокі та більш надійні висновки (отримання якісних результатів за рахунок детального дослідження), підвищення прозорості процесу прийняття рішень.

До недоліків методу СВА належать необхідність досить великого капіталу та ресурсів на виконання, доцільність використання тільки для великих проектів і ризиків, сильна залежність результатів від прогнозованих показників, складність в точному визначенні витрат та вигод, можливість неврахування впливу зовнішніх факторів, які складно передбачити.

Наступним з перелічених вище методів кількісного аналізу ризиків є метод дерева рішень, який представляє собою потужний візуальний інструмент для оцінки потенційних рішень, що можуть бути прийняті менеджментом компанії з точки зору їх впливу на фінансові показники компанії.

Початкові ідеї методу дерева рішень можна знайти в класичній теорії ймовірностей і дані методики здебільшого використовувались в контексті формування військових стратегій та для прийняття важливих економічних рішень. Подальшого розвитку метод дерева рішень отримав завдяки Джону фон Нейману та Оскара Моргенштерну і їх теорії ігор, що надала основу для моделювання стратегічних рішень. Подальшої формалізації метод дерева рішень набув у наступних десятиліттях і почав активно використовуватись в аналізі інвестицій, виборі стратегій, управлінні проектами та моделюванні ризиків.

Розвиток комп'ютерних технологій та алгоритмів машинного навчання сприяв покращенню процесу. У 1986 р. американський інженер Росс Квінлейн розробив алгоритм ID3 (Iterative Dichotomiser 3), що став основою для побудови дерев рішень в сфері штучного

інтелекту. Цей алгоритм став основою для більше розвинутих алгоритмів C4.5 та CART, що в подальшому стали стандартними методами в машинному навчанні та для класифікації та регресійного аналізу. З появою автоматизованих інструментів аналізу даних, таких як SAS та SPSS, метод дерева рішень набув популярності в сферах маркетингу, фінансового аналізу та оцінки кредитних ризиків.

В умовах сьогодення метод дерева рішень широко використовується в алгоритмах роботи з великими масивами даних, таких як Random Forest та Gradient Boosting, моделюванні ризиків завдяки інструментам Power Bi та Tableau, оцінці ризиків кібербезпеки та машинному навчанні та Data Science.

В сфері управління ризиками метод дерева рішень є потужним інструментом для ухвалення обґрунтованих рішень. Перевагою даного методу є можливість візуалізації можливих результатів прийняття рішень та наслідків їх прийняття.

До основних елементів дерева рішень належать [19]:

- Вузли (критичні точки, де необхідно зробити вибір, що веде до різних шляхів);
 - Гілки (вихідні варіанти з вузлів, що позначають можливі дії або варіанти вибору);
 - Результати (термінальні вузли, що відображають потенційні результати, що можуть виникнути після ухвалення рішень);
 - Ймовірності (присвоєна величина ймовірності виникнення відповідного сценарію для кожної гілки);
 - Очікувані значення (результат перемноження ймовірності гілки на результат та підсумовування всіх можливих наслідків для конкретного рішення).
- Процес проведення аналізу ризиків методом дерева рішень наведено на рис. 3.

На першому кроці визначається рішення або проект, для якого потрібно зробити оцінку та управління ризиками. Як приклад, це може бути ухвалення бізнес-рішення або розробка плану впровадження нового проекту.

На наступному кроці визначаються ключові моменти, де потрібно ухвалити рішення, та їх мож-

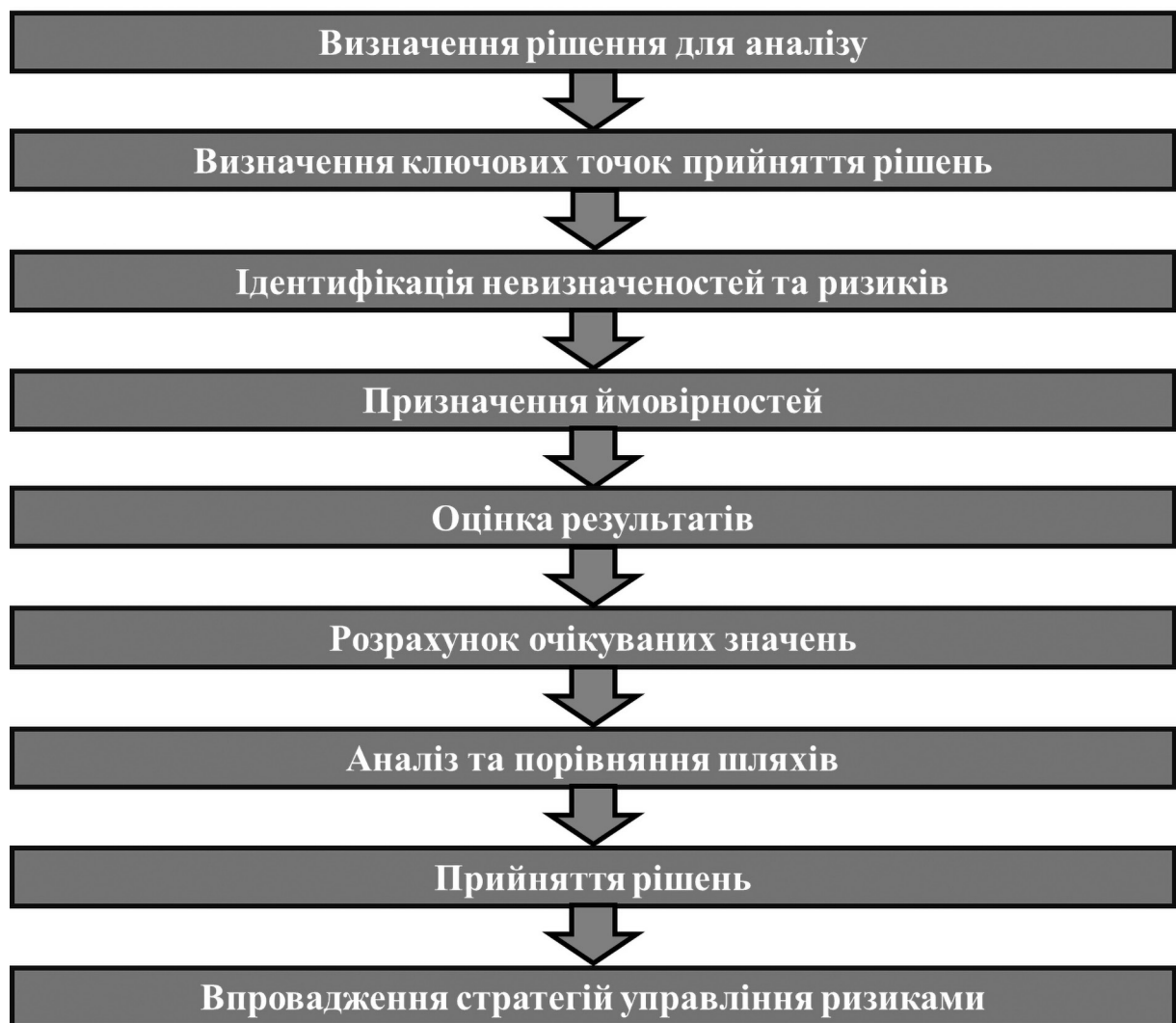


Рис. 3. Процес проведення аналізу ризиків методом дерева рішень

Джерело: складено автором за [20]

ливі результати. Важливо продумати потенційні сценарії, що можуть розвинути в залежності від кожного вибору.

Після визначення моментів ухвалення рішень здійснюється ідентифікація невизначеностей та ризиків, пов'язаних з кожною точкою прийняття рішень. До невизначеностей можуть входити зміни ринкових умов, економічні фактори, технічні ризики тощо.

Наступним кроком здійснюється оцінка ймовірності виникнення кожного можливого результату. Дані ймовірності можуть базуватись на історичних даних, думці експертів або прогнозах.

Після оцінки ймовірності здійснюється оцінка потенційного впливу та значення кожного результату. Наслідки настання прийнятого рішення можуть бути як кількісними (грошовий прибуток або збиток), та і якісними (вплив на репутацію компанії, зміна рівня задоволеності клієнтів).

Наступним за оцінкою потенційного впливу рішень здійснюється розрахунок очікуваних значень шляхом перемноження ймовірності кожної гілки на відповідний результат та підсумування результатів для кожного рішення. Завдяки цьому забезпечується кількісна оцінка можливих результатів для кожного шляху.

Після проведення обчислення очікуваних значень здійснюється порівняння різних шляхів ухвалення рішень за їх очікуваними значеннями. Також на даному етапі проводиться аналіз чутливості, завдяки якому можна зрозуміти як зміни в ймовірностях або результатах можуть вплинути на загальне рішення.

Передостаннім кроком процесу є вибір оптимального шляху ухвалення рішень на основі аналізу. Рішення з найвищим значенням може бути найкращим, але потрібно враховувати його ризикованість та стратегічні цілі компанії.

Фінальним кроком йду впровадження стратегій управління ризиками, що включає в себе зміну процесу ухвалення рішень, інтеграцію заходів управління ризиками або розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій.

В сфері управління ризиками дерево рішень може бути використане для оцінки ризиків проекту (управління ризиками, пов'язаними з графіками проектів, розподілом ресурсів та очікуваннями зацікавлених сторін), фінансового аналізу ризиків (аналіз інвестиційних можливостей, оцінка потенційного прибутку та ідентифікація ризик-факторів у фінансових рішеннях), управління ризиками в ланцюзі постачання (ідентифікація вразливих місць, оптимізація процесів ланцюга постачання та розробка планів реагування на надзвичайні ситуації), оцінки операційних ризиків (аналіз ризиків в операційних процесах, визначення вузьких місць та впровадження заходів контролю ризиків).

До переваг методу дерева рішень належать візуалізація ризиків та можливих шляхів ухвалення рішень, можливість кількісної оцінки ризиків

та прогнозування результатів, простота використання та зрозумілість навіть для осіб, які не мають технічної підготовки.

Окрім переваг, метод дерева рішень має певну кількість обмежень, до яких належать складність у великих проектах (зі зростання кількості змінних дерево рішень може стати занадто громіздким і важким для інтерпретації), залежність від якості вхідних даних (достовірність результатів дуже сильно залежить від вхідних даних та точності оцінки ймовірностей) та суб'єктивність (ймовірності та очікувані значення, сформовані на базі думок експертів та їх оцінках, можуть бути помилковими).

Наступним методом кількісного аналізу ризиків є метод очікуваної грошової вартості (Expected Monetary Value, або EMV), що представляє собою потужний інструмент аналізу ризиків, який оцінює фінансовий вплив потенційних подій на результати проекту та фінансовий стан компанії. Суть методу полягає в перемноженні ймовірності події на її вплив, завдяки чому можна чітко оцінити потенційні втрати та вигоди для кожного сценарію. Завдяки такому підходу керівники проектів можуть оцінювати та порівнювати різні стратегії пом'якшення ризиків. Також використання даного методу допомагає керівникам приймати обґрунтовані, засновані на даних рішення, а також визначити пріоритетність найбільш ефективних стратегій реагування на ризики.

Основна ідея методу полягає в розрахунку середньозваженого значення потенційних грошових результатів для кожного ризику. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$EMV = P \times I,$$

де EMV — очікувана грошова вартість ризику;

P — ймовірність настання ризику (у відсотках або дробах);

I — грошова оцінка впливу ризику (наприклад, можливі втрати або вигоди).

Показник EMV розраховується окремо для кожного ідентифікованого ризику. Загальна ж оцінка ризику для проекту отримується шляхом підсумовування EMV для всіх ризиків.

Процес розрахунку EMV складається з чотирьох кроків: ідентифікації, оцінювання, розрахунку та підсумовування.

На першому етапі визначаються всі потенційні ризики та їх потенційні наслідки. Цей процес включає в себе оцінку як позитивного, так і негативного впливу кожного ризику. Після складання повного списку ризиків здійснюється оцінка ймовірності кожного сценарію та представлення ймовірності у вигляді відсоткових значень.

На другому етапі здійснюється перегляд списку ризиків і призначення кожному ідентифікованому ризику грошової оцінки впливу. У випадках, коли пряма фінансова оцінка не застосовується, використовується бальна система або оцінка задоволеності у якості заміни монетарній величині.

На третьому етапі здійснюється процес розрахунку EMV шляхом перемноження впливу ризику на ймовірність виникнення (виражену у відсотках).

Завершальним етапом є підсумовування значень EMV для всіх ідентифікованих ризиків і отримання загальної суми для проекту. Ця сума відображає сукупний ризик проекту в грошовому еквіваленті.

До недоліків методу EMV належать: неврахування ризик-апетиту та суб'єктивних факторів (фокусування на середніх значеннях і неврахування варіації результатів), потреба у точній інформації про ймовірності та вартості (вимагається якомога більш точні значення ймовірностей, які досить часто складно оцінити, помилки в прогнозах можуть призвести до хибних рішень), ігнорування екстремальних сценаріїв (зосередження на усереднених результатах може призвести до ігнорування «чорних лебедів»), неврахування фактору часу (не враховується зміна вартості грошей у часі та, відповідно, зміна витратної складової розрахунку).

Також даний метод має серію обмежень, до яких належать суб'єктивність (враховується суб'єктивна думка експертів з приводу ймовірностей й грошових оцінок), врахування лише фінансових втрат (ігнорування нематеріальних факторів, таких як репутація компанії, питання, пов'язані з персоналом тощо), неможливість використання для дуже великих проектів (розрахунки можуть бути складними для інтерпретації).

Останнім з запропонованих для дослідження методів кількісного аналізу ризиків, що може бути використаний ІТ-компаніями є аналіз дисперсії та стандартного відхилення, що є важливими статистичними методами для оцінки ступеню ризику та визначення рівня невизначеності в процесі прийняття рішень. Завдяки даним величинам вдається зрозуміти наскільки фактичні результати можуть відхилятися від очікуваних значень. Чим віддаленіше точки даних знаходяться від середнього значення масиву даних, тим більше буде відхилення.

Основними поняттями даного методу є дисперсія та стандартне відхилення. Дисперсія представляє собою міру розсіювання значень навколо середнього значення (математичного сподівання) і вираховується за формулою.

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n},$$

де: x_i — значення i -ї точки у наборі даних;

\bar{x} — середнє значення набору даних;

n — кількість точок у наборі даних.

Стандартне відхилення, в свій час, представляє собою квадратний корінь із дисперсії:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Стандартне відхилення вимірюється в тих самих одиницях, що й початкові дані.

Графічно стандартне відхилення зображується як ширина кривої Гауса (дзвонової кривої) навколо середнього значення.

В процесі аналізу та контролю ризиків дисперсія та стандартне відхилення використовуються для визначення ступеню ризику. Чим вищими є дисперсія або стандартне відхилення, тим більшим є розкид можливих результатів і, відповідно, це свідчить про вищий ризик. Проекти з великим стандартним відхиленням можуть бути як дуже прибутковими, так і, навпаки, дуже збитковими.

Також завдяки даним показникам можна визначати фактори, що мають найбільший вплив на загальний ризик проекту (наприклад, коливання валютних курсів, зміна цін на послуги постачальників тощо).

Стандартне відхилення також може бути використане для аналізу відхилень від планів проекту а також для виявлення помилок в плануванні.

Аналіз на основі стандартного відхилення може бути використаний як в поєднанні з іншими методами, так і в якості доповнення. Наприклад, в поєднанні з методом очікуваної грошової вартості обчислення стандартного відхилення додає додаткову інформацію про можливу мінливість. Проекти з однаковим значенням EMV можуть мати різні стандартні відхилення, і, відповідно, проект з вищим стандартним відхиленням має більший рівень невизначеності і є більш ризиковим, а проект з низьким стандартним відхиленням є більш стабільним і передбачуваним.

До переваг методу дисперсії та стандартного відхилення належать гнучкість застосування (може використовуватись в різних сферах та процесах), урахування всіх точок даних (врахування кожного спостереження), можливість комбінування наборів даних (стає можливим об'єднання наборів даних і обчислення спільного відхилення).

До обмежень даного методу належать чутливість до екстремальних значень (сильний вплив на стандартне відхилення), складність обчислення вручну (потреба використання програмного забезпечення задля запобігання можливих помилок), ігнорування форми розподілу (можливість використання тільки для нормального розподілу) та ймовірність неправильної інтерпретації результатів (ймовірність хибних рішень за умови неврахування природи змінних).

Для вибору оптимального методу якісної оцінки ризиків доцільним буде провести порівняльний аналіз за наступними характеристиками:

- Рівень складності методу з точки зору необхідних знань та навичок;
- Вимогливість до обсягу і точності необхідних даних для проведення аналізу;
- Точність результатів;
- Часо- та ресурсомісткість;
- Залежність від експертної думки.

Таблиця 1

Компаративний аналіз кількісних методів аналізу ризиків

Метод / Характеристика	Метод Монте-Карло	Cost-benefit analysis	Дерево рішень	Аналіз очікуваної грошової вартості	Аналіз дисперсії та стандартного відхилення
Складність	Висока	Середня	Середня	Середня	Середня
Вимогливість до вхідних даних	Висока	Середня	Середня	Середня	Висока
Точність результатів	Дуже висока	Середня	Висока	Висока	Висока
Часо- та ресурсомісткість	Дуже висока	Середня	Середня	Середня	Середня
Залежність від експертної думки	Низька	Помірна	Середня	Середня	Низька

Джерело: узагальнено автором

Результати компаративного аналізу кількісних методів аналізу ризиків наведені в таблиці 1.

Відповідно до проведеного вище аналізу, для малих ІТ-компаній та стартапів доцільним є використання методик дисперсії та стандартного відхилення, а також Cost-Benefit аналізу, оскільки вони не передбачають високої складності розрахунків, не є вимогливими до точних фінансових даних, є помірно вимогливими до наявних в компанії ресурсів і підходять для організацій з невеликим штатом співробітників.

Для компаній середнього масштабу оптимальними методиками кількісного аналізу ризиків є Cost-Benefit аналіз завдяки його збалансованості між складністю та вимогливістю до ресурсів і метод дерева рішень, що характеризується простотою впровадження та можливістю моделювання різних сценаріїв.

Для великих ІТ-корпорацій, що мають в своєму розпорядженні великі ресурси та відокремлені підрозділи, що займаються питаннями управління ризиками, найбільш підходящими є Метод Монте-Карло та очікуваної грошової вартості. Перший метод характеризується високою точністю результатів та мінімальною залежністю від експертної думки, а другий є ефективним для оцінки ризиків фінансових втрат у масштабних проектах.

Окремо варто зазначити, що для більш детального аналізу доцільно використовувати декілька якісних і кількісних методів, оскільки завдяки цьому можна буде отримати більш докладну інформацію стосовно ризиків, з якими може зустрітись компанія під час своєї діяльності та менеджмент та стейкхолдери зможуть прийняти більш обґрунтовані рішення стосовно заходів по контролю за ризиками та розробки подальшої стратегії діяльності компаній в цій площині.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результатом проведеного в даній статті дослідження є формування рекомендацій підприємствам галузі ІТ щодо вибору найбільш оптимальних методів кількісного аналізу ризиків. Враховуючи стрімкі зміни в зовнішньому середовищі діяльності українських підприємств ІТ індустрії, запропоновані рекомендації можуть значно спростити процес кількісного аналізу ризиків і пришвидшити перехід до кількісного аналізу.

В подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на більш докладній адаптації досліджених методик до підприємств галузі ІТ, розгляді можливостей використання засобів штучного інтелекту для проведення обчислень та надання рекомендацій щодо необхідних заходів по обробці ризиків.

Література

- Gotti M., Carluccio L. M., 2023, Quantitative Risk Assessment: Best Practices and Limitations, Chemical Engineering Transactions, 99, 187–192.
- Тарасова, К. (2013). Методологічні засади кількісної оцінки ризиків. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», Економіка, (23), 367–372.
- Шурда, К. (2020). Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Збалансоване природокористування, (4), 64–72.
- Hofert, M. (2023). Assessing ChatGPT's proficiency in quantitative risk management. Risks, 11(9), 166
- Paltrinieri, N., Comfort, L., & Reniers, G. (2019). Learning about risk: Machine learning for risk assessment. Safety science, 118, 475–486.
- Walędzik, K., & Mańdziuk, J. (2018). Applying hybrid Monte Carlo tree search methods to risk-aware project scheduling problem. Information Sciences, 460, 450–468.
- Strielkina, A., Tetskyi, A., & Krasilshchykova, V. (2023). Risk and uncertainty assessment in software project management: integrating decision trees and Monte Carlo modeling. Radioelectronic and Computer Systems, (3), 217–225.
- Остапець, А. О., & Парасій-Вергуненко, І. М. (2025). Методики якісного аналізу ризиків підприємств галузі ІТ. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», (2). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10724>

9. Saket Bansal (2019). Differentiating quantitative risk analysis and qualitative risk analysis. Izenbridge. URL: <https://www.izenbridge.com/blog/differentiating-quantitative-risk-analysis-and-qualitative-risk-analysis/>.
10. Зоріна, О. (2011). Методи аналізу фінансових ризиків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, (2 (20)), 221–229.
11. Курдюпов, О., & Потапова, Н. (2021). Використання методу Монте-Карло для аналізу проектних ризиків. Комп'ютерні технології обробки даних, 138–141.
12. Spiceworks. (2024, May 22). What is a Monte Carlo Simulation? Spiceworks. <https://www.spiceworks.com/tech/tech-general/articles/what-is-a-monte-carlo-simulation/>
13. Романовський, І. Г. (2017). Застосування методу Монте-Карло для моделювання економічних ризиків агропромислового підприємства. Проблеми економіки та політичної економії, (1), 129–141.
14. Senova, A., Tobisova, A., & Rozenberg, R. (2023). New approaches to project risk assessment utilizing the Monte Carlo method. Sustainability, 15(2), 1006.
15. Kenton, W. (2023, July 11). Cost-Benefit Analysis (CBA): What It Is, How It's Used, and What to Consider. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp> (дата звернення: 15.08.2025).
16. Adler, M. D., & Posner, E. A. (1999). Rethinking cost-benefit analysis. Yale LJ, 109, 165
17. Robinson, R. (1993). Cost-benefit analysis. British Medical Journal, 307(6909), 924–926.
18. Ray, P. A., Taner, M. Ü., Schlef, K. E., Wi, S., Khan, H. F., Freeman, S. S. G., & Brown, C. M. (2019). Growth of the decision tree: advances in bottom-up climate change risk management. JAWRA Journal of the American Water Resources Association, 55(4), 920–937.
19. Kenton, W. (2023, July 11). Decision Tree Analysis in Finance: A Simple Way to Make Smart Decisions. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/articles/financial-theory/11/decisions-trees-finance.asp> (дата звернення: 15.08.2025).
20. Miro. Decision Tree Analysis in Risk Management. Miro. URL: <https://miro.com/diagramming/decision-tree-analysis-in-risk-management/> (дата звернення: 15.08.2025).
21. Zaku, A., & Uysal, F. (2022). Decision tree analysis in project risk management: A systematic review. In Proc. 12th Int. Conf. Construct. (pp. 1–12).
22. Roadmunk. (2022, February 23). Expected Monetary Value: What is EMV and How to Use it? Roadmunk. URL: <https://roadmunk.com/product-management-blog/expected-monetary-value/> (дата звернення: 15.08.2025).
23. Walke, R., Topkar, V., & Kabiraj, S. (2010). Risk Quantification Using EMV Analysis-A Strategic Case of Ready Mix Concrete Plants. International Journal of Computer Science Issues (IJCSI), 7(5), 399.
24. Walke, R. C., Topkar, V. M., & Matekar, N. U. (2011). An Approach to risk quantification in construction projects using EMV analysis. International Journal of Engineering Science and Technology, 3(9), 6847–6855.
25. Ganti, A. (2024, June 20). Standard Deviation: What It Is and How Is It Used? Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/standarddeviation.asp>
26. Hattis, D., & Burmaster, D. E. (1994). Assessment of variability and uncertainty distributions for practical risk analyses. Risk Analysis, 14(5), 713–730.
27. Лоскоріх, Г., & Грабчук, І. (2021). Облікове забезпечення управління ризиками діяльності ІТ-підприємств. Економіка, управління та адміністрування, (4(98)).
28. Mokhtari, A., & Frey, H. C. (2005). Sensitivity analysis of a two-dimensional probabilistic risk assessment model using analysis of variance. Risk Analysis: An International Journal, 25(6), 1511–1529.

References

1. Gotti M., Carluccio L. M. (2023) Quantitative Risk Assessment: Best Practices and Limitations, Chemical Engineering Transactions, 99, 187–192.
2. Tarasova K. (2013). Metodologichni zasady kil'kisnoi otsinky ryzykiv. [Methodological principles of quantitative risk assessment]. Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Ekonomika (23), 367–372 [in Ukrainian].
3. Shurda K. (2020). Metody iakisnoho ta kil'kisnoho analizu ryzykiv. [Methods of qualitative and quantitative risk analysis]. Zbalansovane pryrodokorystuvannia, (4), 64–72 [in Ukrainian].
4. Hofert M. (2023). Assessing ChatGPT's proficiency in quantitative risk management. Risks, 11(9), 166
5. Paltrinieri N., Comfort L., Reniers, G. (2019). Learning about risk: Machine learning for risk assessment. Safety science, 118, 475–486.
6. Walędzik K., Mańdziuk J. (2018). Applying hybrid Monte Carlo tree search methods to risk-aware project scheduling problem. Information Sciences, 460, 450–468.
7. Strielkina A., Tetskyi A., Krasilshchykova V. (2023). Risk and uncertainty assessment in software project management: integrating decision trees and Monte Carlo modeling. Radioelectronic and Computer Systems, (3), 217–225.
8. Ostapets A. O., Parasii-Verhunencko I. M. (2025). Metodyky yakisnoho analizu ryzykiv pidpriemstv haluzi IT. [Methods of qualitative risk analysis for IT industry enterprises] International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", (2). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10724> [in Ukrainian].

9. Saket Bansal (2019). Differentiating quantitative risk analysis and qualitative risk analysis. Izenbridge. URL: <https://www.izenbridge.com/blog/differentiating-quantitative-risk-analysis-and-qualitative-risk-analysis/>
10. Zorina O. (2011). Metody analizu finansovykh ryzykiv. [Methods of financial risk analysis]. Problemy teorii ta metodolohii bukhgalters'koho obliku, kontroliu ta analizu, (2 (20)), 221–229 [in Ukrainian].
11. Kurdupov O., Potapova N. (2021). Vykorystannia metodu Monte Carlo dlia analizu proektnykh ryzykiv. [Use of the Monte Carlo method for project risk analysis]. Komp'uterni tekhnolohii obrobky danykh, 138–141 [in Ukrainian].
12. Spiceworks. (2024, May 22). What is a Monte Carlo Simulation? Spiceworks. <https://www.spiceworks.com/tech/general/articles/what-is-a-monte-carlo-simulation/>
13. Romanovskiy I. (2017). Zastosuvannia metodu Monte-Karlo dlia modeliuvannia ekonomichnykh ryzykiv agroprymyslovoho pidpryiemstva. [Application of the Monte Carlo method for modeling economic risks of an agro-industrial enterprise]. Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii, (1), 129–141 [in Ukrainian].
14. Senova A., Tobisova A., Rozenberg R. (2023). New approaches to project risk assessment utilizing the Monte Carlo method. Sustainability, 15(2), 1006.
15. Kenton W. (2023, July 11). Cost-Benefit Analysis (CBA): What It Is, How It's Used, and What to Consider. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>
16. Adler M.D., Posner E.A. (1999). Rethinking cost-benefit analysis. Yale LJ, 109, 165
17. Robinson R. (1993). Cost-benefit analysis. British Medical Journal, 307(6909), 924–926.
18. Ray P.A., Taner M. Ü., Schlef K.E., Wi S., Khan H.F., Freeman S.S.G., Brown C.M. (2019). Growth of the decision tree: advances in bottom-up climate change risk management. JAWRA Journal of the American Water Resources Association, 55(4), 920–937.
19. Kenton W. (2023, July 11). Decision Tree Analysis in Finance: A Simple Way to Make Smart Decisions. Investopedia. <https://www.investopedia.com/articles/financial-theory/11/decisions-trees-finance.asp>
20. Miro. Decision Tree Analysis in Risk Management. Miro. <https://miro.com/diagramming/decision-tree-analysis-in-risk-management/>
21. Zaku A., Uysal F. (2022). Decision tree analysis in project risk management: A systematic review. In Proc. 12th Int. Conf. Construct. (pp. 1–12).
22. Roadmunk. (2022, February 23). Expected Monetary Value: What is EMV and How to Use it? Roadmunk. <https://roadmunk.com/product-management-blog/expected-monetary-value/>
23. Walke R., Topkar V., Kabiraj S. (2010). Risk Quantification Using EMV Analysis-A Strategic Case of Ready Mix Concrete Plants. International Journal of Computer Science Issues (IJCSI), 7(5), 399
24. Walke R.C., Topkar V.M., Matekar N.U. (2011). An Approach to risk quantification in construction projects using EMV analysis. International Journal of Engineering Science and Technology, 3(9), 6847–6855.
25. Ganti A. (2024, June 20). Standard Deviation: What It Is and How Is It Used? Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/standarddeviation.asp>
26. Hattis D., Burmaster D.E. (1994). Assessment of variability and uncertainty distributions for practical risk analyses. Risk Analysis, 14(5), 713–730.
27. Loskorikh H., Hrabchuk I. (2021). Oblikove zabezpechennia upravlinnia ryzykamy dial'nosti IT-pidpryiemstv, [Accounting support for risk management in IT enterprises]. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, (4(98)) [in Ukrainian].
28. Mokhtari A., Frey H.C. (2005). Sensitivity analysis of a two-dimensional probabilistic risk assessment model using analysis of variance. Risk Analysis: An International Journal, 25(6), 1511–1529.

УДК 338.021:657.05:005.936.3(043)

Бортнік Світлана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі*

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Bortnik Svitlana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Department of Economics and Trade

Lesia Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0003-2687-7866

Волинець Ірина Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Volynets Iryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Department of Management and Administration

Lesia Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0003-2556-2109

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11329

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВІ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

IMPROVING THE PLANNING OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES BASED ON BUSINESS ANALYTICS: ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES

Анотація. Стаття присвячена проблемам удосконалення планування діяльності підприємницьких структур на основі бізнес-аналітики. Актуальність дослідження обумовлена потребою у розробці організаційних та методичних підходів до імплементації бізнес-аналітики у систему планування діяльності підприємницьких структур з метою підвищення їхньої гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Мета. Метою дослідження є розробка організаційно-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємницьких структур на основі бізнес-аналітики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували монографії, наукові публікації вчених з питань планування діяльності підприємницьких структур та їх інформаційно-аналітичного забезпечення, прикладні дослідження з питань використання бізнес-аналітики в управлінні. В процесі систематизації організаційних і методичних підходів до впровадження бізнес-аналітики у процес планування діяльності були використані системний підхід, методи логічного аналізу й синтезу; при формуванні алгоритму інтеграції бізнес-аналітики у систему планування використано метод декомпозиції, організаційного моделювання, процесний підхід.

Результати. Доведено, що використання бізнес-аналітики виступає ключовим чинником удосконалення планування діяльності підприємницьких структур і забезпечує якісно новий підхід до вирішення низки завдань. Систематизовано організаційні та методичні підходи, сформовано алгоритм інтеграції бізнес-аналітики у процес планування діяльності підприємницьких структур, а також запропоновано використання аутсорсингу для підвищення ефективності організаційних рішень, що в сукупності створюють комплексну основу для підвищення ефективності управлінських процесів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей застосування ШІ та автоматизованих систем прогнозування та розробкою комплексних моделей інтеграції бізнес-аналітики у цифрові платформи управління, дослідженням впливу ШІ на процеси планування діяльності бізнес-структур.

Ключові слова: планування, планування діяльності підприємницьких структур, бізнес-аналітика.

Summary. The article is devoted to the problems of improving the planning of entrepreneurial structures based on business analytics. The relevance of the study is determined by the need to develop organizational and methodological approaches to the implementation of business analytics in the planning system of entrepreneurial structures in order to increase their flexibility, adaptability to changes in the external environment, competitiveness, and sustainable development.

Purpose. The purpose of the study is to develop organizational and methodological principles and practical recommendations for improving the system of planning the activities of business structures based on business analytics.

Materials and methods. The research materials included monographs, scientific publications by scientists on the planning of business structures and their information and analytical support, and applied research on the use of business analytics in management. In the process of systematizing organizational and methodological approaches to the implementation of business analytics in the planning process, a systematic approach, methods of logical analysis and synthesis were used; in forming the algorithm for integrating business analytics into the planning system, the method of decomposition, organizational modeling, and a process approach were used.

Results. It has been proven that the use of business analytics is a key factor in improving the planning of entrepreneurial structures and provides a qualitatively new approach to solving a number of tasks. Organizational and methodological approaches have been systematized, an algorithm for integrating business analytics into the process of planning the activities of business structures has been formed, and the use of outsourcing to improve the effectiveness of organizational decisions has been proposed, which together create a comprehensive basis for improving the effectiveness of management processes.

Discussion. Prospects for further research are related to studying the possibilities of applying AI and automated forecasting systems and developing comprehensive models for integrating business analytics into digital management platforms, as well as researching the impact of AI on the planning processes of business structures.

Key words: planning, planning of entrepreneurial structures, business analytics.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день бізнес-структури змушені функціонувати у надскладних умовах постійних змін на ринках, в технологіях, поведінці споживачів, нестабільного регуляторного правового поля, що доповнюються викликами цифровізації глобалізованого та висококонкурентного ринкового середовища. У таких умовах динамічних змін забезпечувати ефективність функціонування, управління та планування діяльності підприємницьких структур стає вкрай складно. При цьому очевидно, що ефективність функціонування підприємницьких структур значною мірою залежить від якості процесу планування, його організації та налагодженості механізму функціонування, який є фундаментом усіх процесів управління підприємницькою діяльністю. В свою чергу ефективність управління залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування діяльності підприємницьких структур, ключову роль в якому відіграє бізнес-аналітика як основний інструмент забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень. Традиційні підходи до здійснення планування часто не відповідають реаліям сьогодення, оскільки не враховують високу швидкість змін зовнішнього середовища, а отже — не забезпечують належної гнучкості та адаптивності діяльності бізнес-структур до наявних умов бізнес-середовища [3, 5, 7]. З огляду на зазначене, використання бізнес-аналітики у плануванні є не просто актуальним, а й об'єктивно необхідним з точки зору

якісно нового підходу до вирішення низки завдань: підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення ефективності управління підприємницькою діяльністю, підвищення стійкості бізнес-структур, прогнозування тенденцій розвитку, зниження ризиків діяльності тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ефективності планування діяльності підприємницьких структур та використання бізнес-аналітики в управлінні присвячена значна кількість наукових праць відомих зарубіжних вчених-класиків економічної думки, зокрема: М. Портера, який, розглядаючи питання формування конкурентних стратегій підприємств, акцентував увагу на ролі аналітики; Т. Девенпорта, та Дж. Гарріса [2], котрі у праці «Конкуренція в аналітиці: нова наука перемоги» позиціонували бізнес-аналітику як основу прийняття управлінських рішень у сучасних організаціях; Р. Каплана і Д. Нортон [4], авторів всесвітньо відомої методики системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), які запропонували поєднання стратегічних цілей організації з аналітичними показниками. З вітчизняних науковців, які досліджували питання планування підприємницької діяльності та його інформаційно-аналітичного забезпечення варто виділити праці О. Кузьміна, М. Кизима, З. Варналій, В. Пономаренка, М. Бороваго [3] які довели необхідність інтеграції аналітичних інструментів у систему управління діяльністю підприємницьких структур. Таким чином, наукові

дослідження підтверджують, що бізнес-аналітика стає критичним чинником ефективності підприємницьких структур, однак її застосування у плануванні та забезпеченні його ефективності потребує подальшого розвитку організаційних і методичних підходів до інтеграції бізнес-аналітики у планування підприємницької діяльності.

Метою статті є дослідження та обґрунтування організаційних і методичних підходів до вдосконалення планування діяльності підприємницьких структур на основі бізнес-аналітики.

Виклад основного матеріалу. Планування діяльності підприємницьких структур, в найбільш загальному розумінні, являє собою складний динамічний процес визначення стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації, постановку і аналіз альтернатив їх досягнення, обґрунтування вибору альтернатив, вибір рішень, а також розробку заходів для їх реалізації та контроль результатів. Бізнес-аналітика як сукупність методів, моделей та інструментів, спрямованих на перетворення даних у знання для підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє підвищити якість цього процесу шляхом збору, обробки, систематизації та структурування даних, оцінки ризиків і можливостей бізнес-структури, оптимізації ресурсного забезпечення її функціонування, а також прогнозування майбутніх тенденцій розвитку при різних варіантах розвитку подій.

Як уже зазначалось, у сучасних умовах зростаючої конкуренції, цифровізації економіки та динамічних змін ринкового середовища бізнес-аналітика виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного планування підприємницької діяльності. Її роль полягає у перетворенні великих обсягів даних на релевантну інформацію, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та знижувати рівень ризиків.

Однак варто зауважити, що використання різних видів бізнес-аналітики об'єктивно змінюється нині. Так, наприклад, дескриптивна аналітика, яка описує минулі події на основі статистичних даних і звітності, а також діагностична бізнес-аналітика, яка пояснює причини відхилень від планових показників відходять на другий план, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості реагування підприємницьких структур на події в режимі реального часу. Натомість на перший план виходять більш складні моделі, зокрема: прогностична бізнес-аналітика, яка дозволяє моделювати майбутні сценарії розвитку, а також прескриптивна бізнес-аналітика, яка забезпечує формування оптимальних управлінських рішень для досягнення цілей і є за своєю суттю рекомендаційною. При цьому вплив бізнес-аналітики на планування підприємницької діяльності проявляється у підвищенні його обґрунтованості, адаптивності та результативності.

Використання відповідних інструментів бізнес-аналітики сприяє зниженню ризиків, забезпечує

більш раціональне використання ресурсів і формує конкурентні переваги підприємницьких структур.

Задаючись питанням які організаційні та методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у процес планування слід використовувати для забезпечення максимального ефекту, маємо розуміти, що перші визначають механізми формування та використання бізнес-аналітики в структурі підприємства, включаючи питання управління персоналом (тобто дають відповідь на питання хто і яким чином відповідає за бізнес-аналітику в підприємницькій структурі), інформаційними потоками та корпоративною культурою, тоді як другі сфокусовані на тому, якими саме методами, інструментами та алгоритмами реалізується бізнес-аналітика для вдосконалення процесу планування.

Організаційні підходи до впровадження бізнес-аналітики у процес планування діяльності бізнес-структур, на наш погляд, можуть включати:

по-перше, створення єдиної інформаційної системи, яка забезпечує об'єднання фінансових, виробничих, маркетингових і кадрових показників у єдиній базі даних, включно з забезпеченням безпеки і якості даних (створення єдиного сховища даних, розробку політики управління даними, захист комерційної та персональної інформації від кіберзагроз тощо), що забезпечує системну інтеграцію інформаційних потоків;

по-друге, формування спеціалізованої аналітичної інфраструктури підприємства у вигляді ВІ-підрозділів, центрів аналітики даних з чітким розподілом відповідальності між функціональними підрозділами та аналітичними групами тощо;

по-третє, інтеграцію бізнес-аналітики у систему корпоративного управління, тобто перманентне включення аналітичних процесів у стратегічні та тактичні цикли й процеси планування (інтеграція ERP-систем (фінансів, кадрів, виробництва, продажів, логістики) з системами CRM і SCM для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування попиту й управління ланцюгами постачання);

по-четверте, використання хмарних технологій та платформ для роботи з великими даними та розвиток аналітичної культури організації задля забезпечення гнучкості організаційних структур управління процесами планування (розвиток компетентностей працівників у сфері ВІ-технологій; підвищення мотивації персоналу до прийняття рішень на основі об'єктивних даних; впровадження внутрішніх стандартів збирання, перевірки й використання інформації).

При цьому, з огляду на складність і високу вартість впровадження бізнес-аналітики у процес планування діяльності підприємницьких структур, організаційні рішення можуть включати залучення зовнішніх компаній, співпрацю з провайдером хмарних рішень для скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру за допомогою використання аутсорсингу.

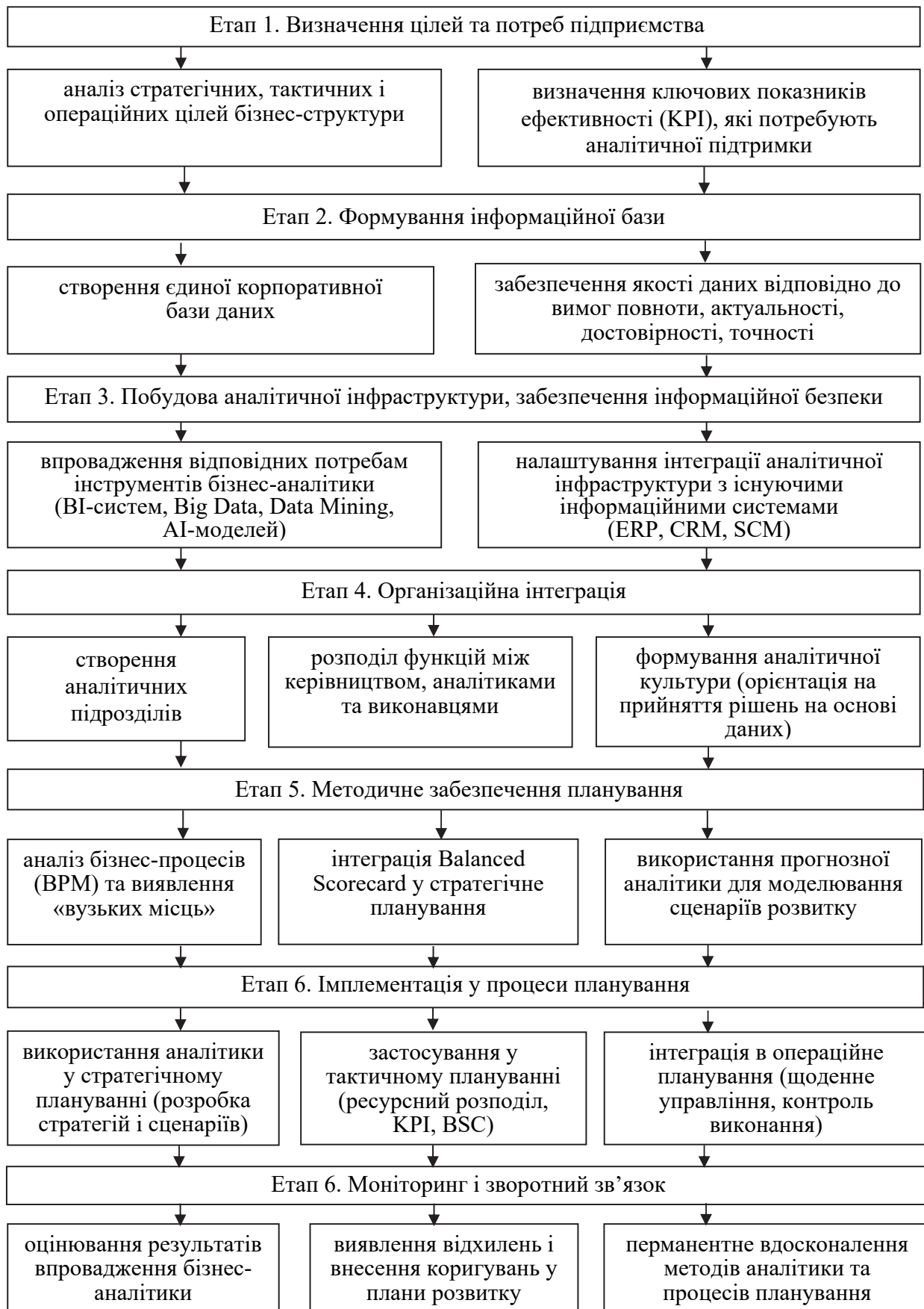


Рис. 1. Послідовність інтеграції бізнес-аналітики в систему планування діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у процеси планування діяльності бізнес-структур мають включати наступне:

- сценарне планування та моделювання (формування оптимістичного, реалістичного, песимістичного сценаріїв розвитку подій; застосування симуляційного моделювання для оцінки ризиків; оцінку впливу факторів тощо);
- використання прогнозової, преспективної аналітики (методи регресійного аналізу, машинного навчання та моделювання сценаріїв дозволяють прогнозувати попит, фінансові результати та поведінку споживачів за різних сценаріїв розвитку подій і змін умов зовнішнього оточення);
- використання методів оптимізації ресурсів за допомогою портфельного аналізу (моделі BCG, GE/McKinsey), лінійного й нелінійного програмування, застосування ABC- та XYZ-аналізу для планування запасів;
- формування і використання для кожного рівня управління системи збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) та KPI для узгодження короткострокових і довгострокових планів; інтеграція KPI у BI-панелі для моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу;
- аналітичну оцінку бізнес-процесів і виявлення «вузьких місць» на основі Business Process Modeling (BPM);
- впровадження гнучких методів планування (Agile Planning), що передбачають короткі ітерації та швидке коригування планів; використання Lean-підходу для мінімізації втрат ресурсів у процесі планування.
- побудову інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, створення динамічних моделей прогнозів і аналізу для відстеження планових і фактичних результатів у режимі реального часу.

Зазначені методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у процеси планування діяльності бізнес-структур формують основу для системного вдосконалення процесу планування, дозволяючи підприємствам швидше реагувати на зміни середовища та приймати ефективні рішення. При цьому бізнес-аналітика підвищує точність прогнозів, знижує ризики та забезпечує адаптивність планування.

Інтеграцію бізнес-аналітики у систему планування діяльності підприємницьких структур пропонується здійснювати за алгоритмом, поданим на рис 1.

Як бачимо, бізнес-аналітика забезпечує інформаційну підтримку планування, оптимізацію ре-

сурсного забезпечення діяльності підприємницьких структур, моніторинг виконання планів та досягнення ключових показників ефективності, а також прогнозування ризиків і можливостей розвитку, забезпечуючи гнучкість управління.

Її імплементація в систему планування, з врахуванням означених вище організаційних та методичних підходів, сприятиме зростанню адаптивності бізнес-моделей підприємницьких структур до змін зовнішнього середовища за рахунок швидшого реагування на зміни на ринку, підвищенню точності прогнозів і зменшенні впливу людського чинника за рахунок усунення суб'єктивності у прийнятті рішень, скорочення часу на розробку та коригування планів, що в сукупності забезпечуватиме підвищення ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності бізнес-структур.

Запропонована послідовність етапів передбачає інтеграцію бізнес-аналітики в систему планування діяльності підприємницьких організацій від побудови інфраструктури для збору даних, їх обробки та використання на всіх рівнях планування до розробки, реалізації та оцінювання результатів управлінських рішень та постійного вдосконалення системи бізнес-аналітики в організаційній структурі управління підприємницькою діяльністю.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні ключові результати. Бізнес-аналітика є важливим інструментом удосконалення системи планування діяльності підприємницьких структур, оскільки поєднання сучасних технологій аналізу даних із відповідними організаційними умовами та інтеграція бізнес-аналітики у систему управління дозволяє сформувати адаптивні системи планування, здатні забезпечити стійкий розвиток підприємств. Використання бізнес-аналітики у плануванні забезпечує значний практичний ефект, що проявляється у зростанні гнучкості бізнес-моделі та адаптивності до зовнішніх змін; ефективнішому використанні усіх видів ресурсів; скороченні часу розробки планових документів; підвищенні точності прогнозів і планових показників, зниженні впливу суб'єктивних чинників в управлінні а також підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур завдяки швидкій реакції на зміни середовища. Запропоновані організаційні та методичні підходи до інтеграції бізнес-аналітики у планування діяльності підприємницьких структур створюють комплексну основу для підвищення ефективності управлінських процесів.

Література

1. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1–2. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007>.
2. Davenport T. H., Harris J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press. 218 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y (дата звернення: 19.08.2025).
3. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).214-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).214-220) (дата звернення: 21.08.2025).
4. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. 322 p.
5. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
6. Хахалев В. Д., Городецька А. Т. Планування діяльності як інструмент економічної складової концепції сталого розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. (3). С. 57–63. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(9)).
7. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>.

References

1. Brukhanskyi R., Spilnyk I. Biznes-analytika vs. biznes-analiz: suchasnyi dyskurs, model profesiinoi kompetentsii initsiatora pozytyvnykh zmin. [Business analytics vs. business analysis: contemporary discourse, a model of professional competence for initiators of positive change]. *Instytut bukhghalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. 2022. Vyp. 1–2. P. 7–21. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007> [in Ukrainian].
2. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press, 2007. 218 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Competing_on_Analytics.html?id=n7Gp7Q84hcsC&redir_esc=y.
3. Dmytryshyn B. V., Borovyi M. V. Biznes-analytika ta yii rol v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Business analytics and its role in managing enterprise competitiveness]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. 2020. Vyp. 5 (38). P. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).214-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).214-220) [in Ukrainian].
4. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Nosan N., Yakymenko T., Panchenko R. Stratehichne planuvannia diialnosti pidpryiemstva. [Strategic planning of the enterprise] *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> [in Ukrainian].
6. Khakhaliev V. D., Horodetska A. T. Planuvannia diialnosti yak instrument ekonomichnoi skladovoi kontseptsii staloho rozvytku pidpryiemstva. [Activity planning as a tool of the economic component of the concept of sustainable enterprise development] *Development Service Industry Management*. 2024. (3). P. 57–63. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(9)) [in Ukrainian].
7. Chernin O. Vplyv instrumentiv biznes-analytyky na rozvytok tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy [The impact of business analytics tools on the development of Ukraine's digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40> [in Ukrainian].

УДК 35.073.53:330.322:338.2(477)

Руденко Вікторія Олександрівна

доктор філософії,

викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Rudenko Viktoriia

Doctor of Philosophy,

Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Business Organization

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0001-7920-4679

Ковтун Микита Віталійович

викладач кафедри державного управління,

публічного адміністрування та економічної політики

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Kovtun Mykyta

Lecturer at the Department of State Governance,

Public Administration and Economic Policy

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-3414-9896

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11324

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

ECONOMIC ASPECTS AND INVESTMENT PRIORITIES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Стаття досліджує публічно-приватне партнерство як ключовий інструмент мобілізації довгострокових інвестицій у післявоєнному відновленні України. На підставі узагальнення емпіричних матеріалів показано, що попри доведену світовою практикою ефективність у сферах енергетики, транспорту, комунальних і соціальних послуг, розвиток публічно-приватного партнерства в Україні залишається нерівномірним. Виявлено хвилеподібну динаміку укладених і реалізованих договорів, галузеву концентрацію вкладень (передусім в енергетиці та транспорті) та суттєві регіональні диспропорції. До системних бар'єрів віднесено недостатню проєктну підготовку, обмежений доступ до довгострокового фінансування, недосконалий розподіл ризиків у контрактах та слабку інституційну спроможність на місцевому рівні.

Мета. Дослідження економічних аспектів та інвестиційних пріоритетів публічно-приватного партнерства в Україні з урахуванням його галузевої та регіональної специфіки.

Матеріали і методи. Аналітична база охоплює узагальнені статистичні матеріали щодо кількості проєктів і обсягів інвестицій за 1990–2023 рр., а також їх секторну та регіональну структуру. Застосовано аналіз часових рядів для виявлення етапів становлення ринку, порівняльний секторний та регіональний аналіз.

Результати. Проведений аналіз підтверджує, що публічно-приватне партнерство є ключовим інструментом залучення довгострокових інвестицій у критичну інфраструктуру України, однак його розвиток характеризується нерівномірною динамікою, галузевою концентрацією та регіональними диспропорціями. Виявлені бар'єри – недостатня підготовка проєктів, обмежений доступ до довгострокового фінансування, недосконалий розподіл ризиків і слабка місцева інституційна спроможність. Секторальний і регіональний зрізи окреслюють конкретні інвестиційні акценти. Домінування електроенергетики (найбільша кількість проєктів і обсяг інвестицій) відповідає наявності передбачуваного тарифного середовища та стратегічній ролі енергетичної безпеки; ІКТ-проєкти за меншої кількості забезпечують значні вкладення завдяки чітким довгостроковим джерелам доходів; портова інфраструктура важлива для логістики, але потребує прозорості

тарифної політики й розподілу ризику; водопостачання, водовідведення та поводження з відходами залишаються найменш представленими через тарифну чутливість і фрагментацію замовників.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на мікрорівневий аналіз контрактів; кількісну оцінку впливу публічно-приватного партнерства на продуктивність підприємств, зайнятість і якість публічних послуг; порівняння ефективності комбінацій фінансових інструментів (гранти, гарантії, страхування воєнно-політичних і валютних ризиків).

Ключові слова: економіка підприємства, інвестиції, публічне управління, публічно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, цифрова інфраструктура, цифровізація.

Summary. Introduction. The article examines public-private partnership as a key tool for mobilizing long-term investments in the post-war reconstruction of Ukraine. Based on a generalization of empirical materials, it is shown that despite the proven effectiveness in the energy, transport, municipal and social services sectors, the development of public-private partnership in Ukraine remains uneven. The wave-like dynamics of concluded and implemented contracts, sectoral concentration of investments (primarily in energy and transport) and significant regional disparities are revealed. Systemic barriers include insufficient project preparation, limited access to long-term financing, imperfect risk allocation in contracts and weak institutional capacity at the local level.

Purpose. Research into the economic aspects and investment priorities of public-private partnership in Ukraine, taking into account its sectoral and regional specifics.

Materials and methods. The analytical base covers generalized statistical materials on the number of projects and investment volumes for 1990–2023, as well as their sectoral and regional structure. Time series analysis was used to identify the stages of market formation, comparative sectoral and regional analysis.

Results. The analysis confirms that public-private partnership is a key tool for attracting long-term investments in Ukraine's critical infrastructure, however, its development is characterized by uneven dynamics, sectoral concentration and regional disparities. The identified barriers are insufficient project preparation, limited access to long-term financing, imperfect risk allocation and weak local institutional capacity. Sectoral and regional sections outline specific investment focuses. The dominance of the electric power industry (the largest number of projects and investment volume) corresponds to the presence of a predictable tariff environment and the strategic role of energy security; ICT projects, in smaller numbers, provide significant investments due to clear long-term sources of income; port infrastructure is important for logistics, but requires transparent tariff policies and risk sharing; water supply, sanitation and waste management remain the least represented due to tariff sensitivity and fragmentation of customers.

Discussion. Further research should be directed at micro-level analysis of contracts; quantitative assessment of the impact of public-private partnerships on enterprise productivity, employment and quality of public services; comparison of the effectiveness of combinations of financial instruments (grants, guarantees, insurance of military-political and currency risks).

Key words: enterprise economics, investments, public administration, public-private partnership, social entrepreneurship, digital infrastructure, digitalization.

Постановка проблеми. Публічно-приватне партнерство в Україні розглядається як ключовий механізм мобілізації інвестицій для модернізації інфраструктури, підвищення продуктивності підприємств і відновлення економіки. Світова практика підтверджує спроможність публічно-приватного партнерства забезпечувати реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів у сферах енергетики, транспорту, комунальних і соціальних послуг. Для України, що проходить етап післявоєнного відновлення, публічно-приватне партнерство набуває особливої ваги як інструмент забезпечення сталого економічного розвитку, покращення якості послуг і створення сприятливого бізнес-клімату.

Водночас наявні статистичні дані вказують на нерівномірну динаміку реалізації проєктів, галузеву концентрацію інвестицій (передусім в енергетиці та транспорті) і значні регіональні диспропорції. Додатковими бар'єрами залишаються недостатня проєктна підготовка, обмежений доступ до довгострокового фінансування, недосконалий розподіл ризиків у контрактах та слабка інституційна спроможність на місцевому рівні. У підсумку формується дефіцит

якісного «проєктного портфеля» і невизначеність інвестиційних пріоритетів, що знижує очікуваний економічний ефект для держави та бізнесу. Отже, постає наукове завдання уточнити економічну природу публічно-приватного партнерства, підходи до оцінювання ефективності (цінність за кошти — value for money, соціально-економічна чиста приведена вартість NPV, бюджетна стійкість), критерії розподілу ризиків і методи ранжування проєктів; практичне завдання — сформулювати збалансований портфель проєктів публічно-приватного партнерства для післявоєнного відновлення, який забезпечить мультиплікативний ефект для економіки підприємств і територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні п'ять років в українській та міжнародній науковій літературі склалося кілька взаємопов'язаних ліній аналізу публічно-приватного партнерства — від інституційних передумов і ризиків до секторних застосувань та інвестиційних пріоритетів для відбудови. Українські автори насамперед описують специфіку воєнного й повоєнного контекстів, тоді як зарубіжні дослідники додають інструментарій оцінки вартості/ризиків та моделі фінансування.

Почнемо з інституційно-економічної рамки. М. Негрич із співавторами довели, що в умовах воєнного стану активізація публічно-приватного партнерства прямо залежить від зниження правових та рейдерських ризиків і формування прозорих гарантій для приватного капіталу; автори фіксували зростання інституційної невизначеності як головну перепону для запуску проєктів відбудови [1]. Цю тезу конкретизувала Т. Лозинська зі співавторами: довели на матеріалі інфраструктурних і інвестиційних проєктів в Україні, що інвестиційний розрив спричинений поєднанням воєнних ризиків, недосконалих гарантій і фрагментованого правового поля [2].

Секторні студії підкріплюють інвестиційну логіку відбудови транспортної інфраструктури. У дослідженнях В. Гарбарініної та О. Федорчак публічно-приватне партнерство виступає інструментом швидкого відновлення сполучень, якщо належно розподілити ризики будівництва й попиту [3]. Є. Матвійшин і Ю. Вершигора окреслили пріоритетність партнерств для повоєнної реконструкції загалом і підкреслили потребу в стандартах підготовки проєктів, що зменшують транзакційні витрати держави [4].

На рівні фінансової архітектури Л. Лисяк і С. Качула аналізували фінансовий механізм публічно-приватного партнерства в цілях реалізації стратегій розвитку територій та зробили висновок про необхідність активізації бюджетно-гарантійних інструментів і підвищення стимулів для бізнесу в громадах [5]. Поряд із цим вчені звертають увагу на фінансові ризики [6]: без повноцінного обліку умовних зобов'язань публічно-приватні партнерства можуть переносити ризики з балансів проєктів на державні фінанси; рекомендуються рамки управління ризиками та прозора.

Окремий блок досліджень фокусується на соціальній складовій і взаємодії з підприємництвом суспільного спрямування. М. Ковтун у серії праць визначив, по-перше, як ризики публічно-приватного партнерства в розвитку соціального підприємництва відрізняються від «класичних» інфраструктурних ризиків (вища чутливість до соціальних результатів та репутаційних викликів) [7], по-друге, які фактори найбільше впливають на масштабування таких партнерств (інституційні гарантії, локальна підтримка, доступ до довгих грошей) [8]. Міжнародний дискурс додає цінні спостереження для інвестиційної політики. Х. Аль-Хаялі визначив, що публічно-приватні партнерства можуть слугувати інструментом диверсифікації економічних зв'язків, але лише за умов зрілої інституційної рамки та конкурентних процедур [9].

Тож, дослідження 2020–2025 років формують послідовну логіку інвестиційних пріоритетів для України: (1) упорядкувати інституційне середовище і гарантії; (2) ставити у пріоритет секторні проєкти з високим мультиплікатором (транспорт, енергетика, соціальна інфраструктура) за моделями, що

правильно розподіляють будівельні, попитові й політичні ризики; (3) удосконалити фінансовий механізм — від бюджетних зобов'язань до страхування і довгострокового боргу — з повним відображенням умовних зобов'язань у державних фінансах; (4) системно інтегрувати соціальне підприємництво — через метрики соціальної значущості в проєктному відборі та контрахуванні.

Формулювання цілей статті. Дослідження економічних аспектів та інвестиційних пріоритетів публічно-приватного партнерства в Україні з урахуванням його галузевої та регіональної специфіки.

Виклад основного матеріалу. Публічно-приватне партнерство розглядається як дієвий спосіб залучення довгострокових інвестицій у транспортну, енергетичну, комунальну та соціальну інфраструктуру. Для економіки України це означає оновлення основних фондів, підвищення ефективності підприємств, створення робочих місць і звуження регіональних диспропорцій. Ефективність публічно-приватного партнерства визначається не лише обсягом вкладених коштів, а й якістю інституційних умов: прозорими процедурами відбору, збалансованим розподілом ризиків між державою і бізнесом та спроможністю замовника управляти проєктом протягом усього його життєвого циклу.

Аналітичну основу подальшого викладу становлять три взаємопов'язані критерії оцінювання:

- «цінність за кошти» — співвідношення витрат і вигод для суспільства на горизонті усього проєкту;
- бюджетна доступність — здатність державних фінансів виконувати поточні та майбутні зобов'язання за договором;
- соціальна значущість — внесок проєкту у якість життя населення та розвиток територій.

З огляду на ці критерії, логічним першим кроком є аналіз часового ряду: кількості реалізованих договорів і фактичних інвестицій. Порівняння цих показників у динаміці дозволяє виявити етапи становлення ринку публічно-приватного партнерства, періоди активізації та сповільнення, а також можливі розриви між підписанням договорів і реальним фінансуванням, що створює підґрунтя для подальшого секторального й регіонального аналізу та формування обґрунтованих інвестиційних пріоритетів.

Графік відображає хвилеподібну траєкторію розвитку публічно-приватного партнерства: низька активність 1990-х — початку 2000-х (інституційна слабкість, висока вартість капіталу) змінюється поступовим підйомом 2007–2010 років. 2011 рік дає інвестиційний стрибок, 2012-й — максимум за кількістю договорів, що пов'язано з закриттям кількох великих угод на тлі покращення очікувань попиту. Далі — різке згасання у 2014–2016 роках через геополітичний шок. У 2017–2019 роках спостерігається відновлення завдяки вдосконаленню процедур і конкуренції на торгах; 2020-й коротко гасить активність пандемією, тоді як 2021-й знову формує

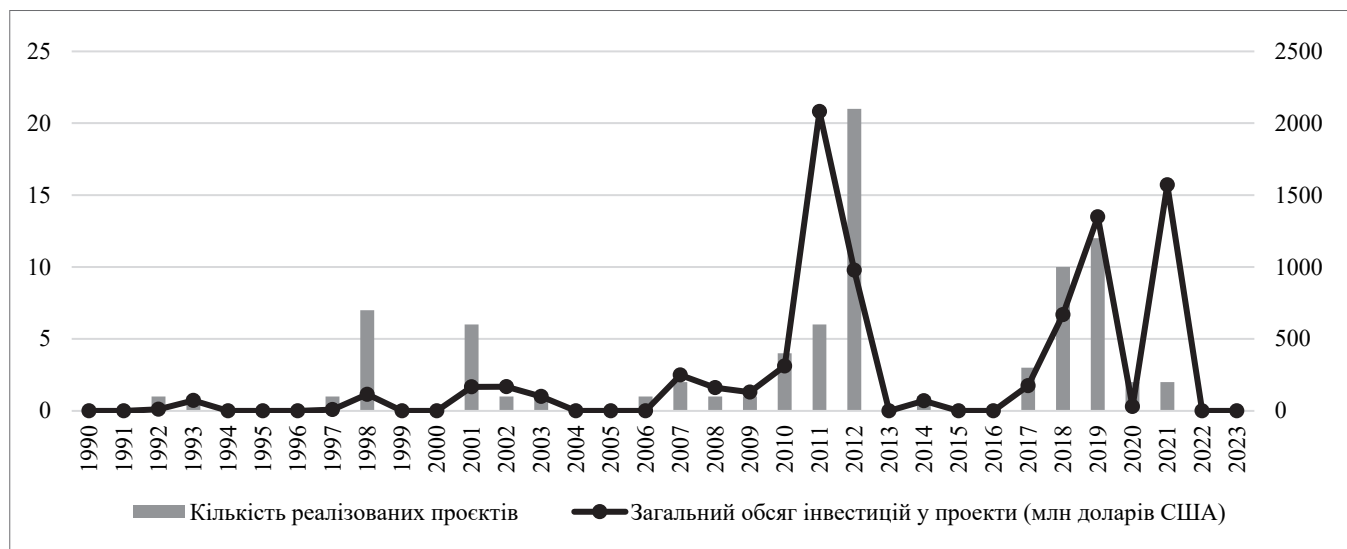


Рис. 1. Динаміка реалізованих проєктів публічно-приватного партнерства в Україні та обсягів інвестицій (1990–2023 рр.)

Джерело: складено авторами на основі [10]

найбільше впливання інвестицій через завершення окремих мегапроєктів. 2022–2023 роки характеризуються майже нульовими показниками — наслідок повномасштабної війни, перерозподілу бюджетних пріоритетів та різкого подорожчання ризику.

Економічно це означає залежність від поодиноких великих угод за дефіциту сталої лінійки підготовлених проєктів. Щоб перетворити публічно-приватне партнерство на системне джерело відновлення, інвестиційні пріоритети доцільно змістити на портфель тиражованих середніх проєктів у комунальній інфраструктурі та енергоефективності, підкріплених механізмами платежів за доступність, державних гарантій, страхування воєнно-політичних ризиків

і хеджування валютної складової. Транспорт і логістика мають залишатися пріоритетними за умови чіткого розподілу ризику на попит й прозорої тарифної політики; енергетичні мережі — як основа стійкості. Посилення проєктних офісів і стандартизація документації зменшать транзакційні витрати й вирівняють динаміку — від «піків» до стабільного зростання кількості договорів і інвестицій.

Щоб зрозуміти, що саме стоїть за хвилеподібною динамікою на часовому ряді, доцільно перейти від загальної картини до структури попиту на інвестиції. Галузевий зріз показує, які сектори генерують піки, а які — гальмують формування сталої лінійки проєктів (рис. 2, табл. 1).

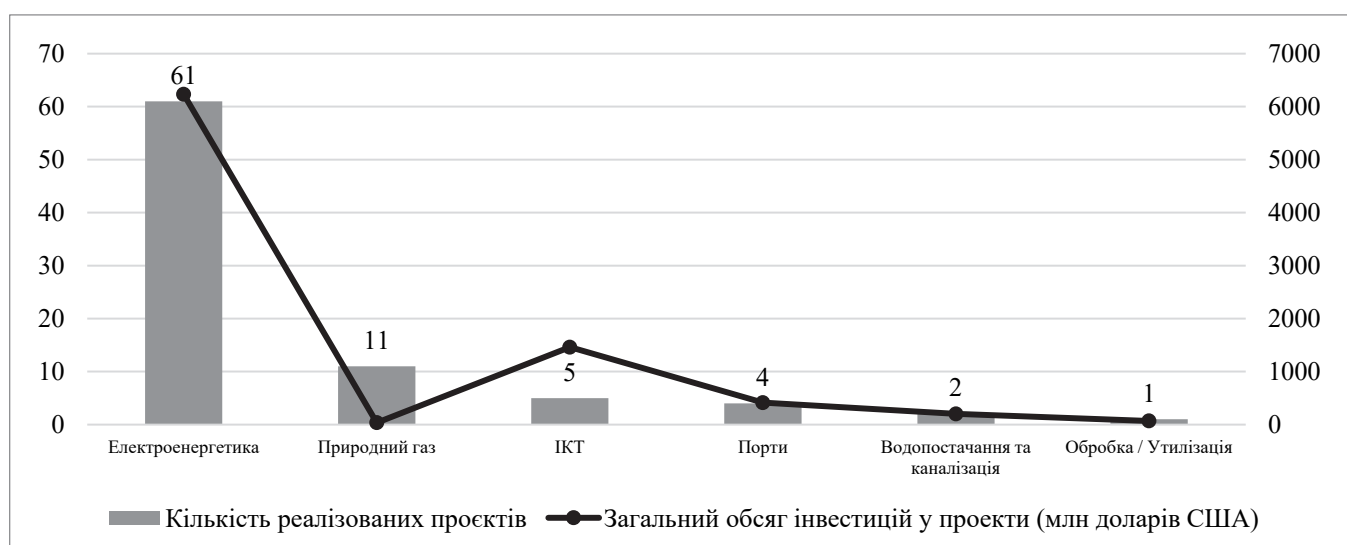


Рис. 2. Галузевий розподіл проєктів публічно-приватного партнерства в Україні та загального обсягу інвестицій (1990–2023 рр.)

Джерело: складено авторами на основі [10]

Таблиця 1

**Кількість реалізованих проектів публічно-приватного партнерства
за секторами економіки та інвестиційними обсягами**

Сектор	Кількість реалізованих проектів	Загальний обсяг інвестицій у проекти (млн. доларів США)
Електроенергетика	61	6231
Природний газ	11	38
ІКТ	5	1461
Порти	4	415
Водопостачання та каналізація	2	202
Обробка / Утилізація	1	70

Джерело: складено авторами на основі [10]

Провідну позицію посідає електроенергетика: найбільша кількість проектів (61) і максимальний сумарний обсяг інвестицій. Причинний зв'язок полягає у відносно передбачуваному тарифному регулюванні, стратегічній вагомості енергетичної безпеки та наявності усталених договірних моделей, що знижують невизначеність для приватних інвесторів. У підсумку, саме енергетичні проекти найчастіше формують загальні інвестиційні піки та задають орієнтири для портфельних рішень.

Сектор природного газу (11 проектів) акумулює менші вкладення через підвищені регуляторні та геополітичні ризики, цінову волатильність і залежність від імпортованих поставок, що збільшує премію за ризик і подовжує строки окупності. На противагу, інформаційно-комунікаційні технології (5 проектів) демонструють вищий середній інвестиційний масштаб на проект завдяки капіталомістким мережевим активам і чітким джерелам доходів, закріпленим довгостроковими договорами доступу. Це підтверджує потенціал цифрової інфраструктури як напрямку, здатного генерувати значний інвестиційний потік навіть за відносно невеликої кількості угод.

У портовій галузі (4 проекти) інвестиції є помірними, але мають ключове значення для зовнішньоторговельної логістики. Визначальними тут є ризик попиту й довгий інвестиційний горизонт, що потребує прозорої тарифної політики, механізмів розподілу ризику на попит та тривалих договірних зобов'язань. Найменш представлено сфери водопостачання і каналізації (2 проекти) та поводження з відходами

(1 проект). Попри високий суспільний ефект, їх стримують політично чутливі тарифи, фрагментованість муніципальних замовників і обмежена підготовка проектів, що знижує інвестиційну привабливість без додаткових гарантій.

Звідси випливають інвестиційні пріоритети. У коротко- та середньостроковій перспективі доцільно:

- закріпити пріоритет електроенергетики, зосередившись на модернізації мереж і підвищенні стійкості;
- масштабувати проекти цифрової інфраструктури з типовими умовами доступу;
- підтримувати портову логістику через чіткий розподіл попиту ризику;
- активізувати комунальні послуги за моделями змішаного фінансування — платежі за доступність, державні та муніципальні гарантії, страхування воєнно-політичних ризиків, інструменти підготовки проектів на рівні громад.

Така конфігурація портфеля зменшує волатильність інвестицій та узгоджує економічні аспекти публічно-приватного партнерства з цілями відновлення й підвищення якості публічних послуг.

Для поглиблення розуміння виявлених на часовому ряді піків і спадів доцільно перейти від динаміки до поточної структуризації договорів (рис. 3).

Така конфігурація відображає економічну логіку: найбільша концентрація спостерігається у комунальних послугах, насамперед у виробництві, транспортуванні та постачанні тепла/газу, а також у водопостачанні та водовідведенні. Перевага цих

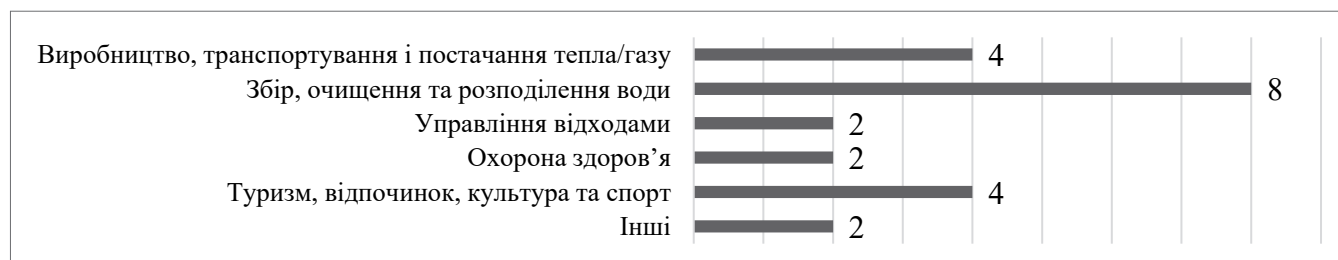


Рис. 3. Структура реалізованих договорів публічно-приватного партнерства за секторами економіки станом на 01.01.2025

Джерело: складено авторами на основі [11]

секторів зумовлена передбачуваністю тарифним регулюванням, регулярними грошовими потоками та наявністю усталених договірних моделей, що знижують невизначеність для інвестора протягом усього життєвого циклу проекту. Натомість управління відходами, охорона здоров'я, туризм/культура/спорт представлені обмежено через тарифну чутливість, довший період окупності і потребу у значнішій участі бюджету та донорських інструментів. З огляду на це обґрунтованими інвестиційними пріоритетами є масштабування типових проектів у теплопостачанні та водній інфраструктурі, а для соціальної й екологічної інфраструктури — застосування змішаного фінансування (державні/муніципальні гарантії, страхування політичних і воєнних ризиків), що підвищує прийнятність проектів для приватного капіталу.

Регіональний розподіл договорів нерівномірний (рис. 4): більша концентрація спостерігається у економічно розвинених та логістично-вузлових областях (зокрема столичний регіон і великі порти), тоді як низка територій має одиничні проекти.

Така асиметрія пояснюється поєднанням кількох чинників: різною інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування (наявність проектних офісів, якісних техніко-економічних обґрунтувань, прозорих тарифних рішень), кредитоспроможністю комунальних підприємств, доступом до донорської підтримки, а також воєнними ризиками й масштабом пошкоджень інфраструктури.

Аналіз отриманих результатів дає підстави розглядати публічно-приватне партнерство як меха-

нізм, що поєднує інвестиційну і інституційну складові. Економічний ефект виникає тоді, коли приватний довгостроковий капітал перетворюється на продуктивні інфраструктурні активи з передбачуваними грошовими потоками та вимірюваною суспільною віддачею. Секторальна концентрація на електроенергетиці й комунальних послугах свідчить про наявність у цих сферах порівняно стабільного тарифного середовища, можливості укласти довгі договори та високого мультиплікатора для суміжного бізнесу. Водночас нижча частка проектів у сфері охорони здоров'я та поводження з відходами, а також виразна регіональна асиметрія, сигналізують про бар'єри економічної природи: чутливість тарифів, тривалі періоди окупності, дефіцит якісно підготовлених проектів на місцевому рівні і підвищені ризики, що збільшують ставку дисконту для інвестора. Хвилеподібна динаміка інвестицій є наслідком поєднання макроекономічних шоків із нерівномірністю підготовки: завершення одного чи кількох великих контрактів формує «піки», тоді як відсутність сталої лінійки типових проектів — «провали». Це аргументує перехід від ситуативних рішень до портфельного управління, у якому кожний проект проходить однакову, прозору та відтворювану процедуру оцінювання.

Запропонована конфігурація портфеля на середньострокову перспективу має відображати структурну логіку, виявлену раніше в дослідженні. Першим полюсом є електроенергетика, де модернізація систем розподілу, інтеграція розподіленої генерації та цифровізація обліку забезпечують найвищий

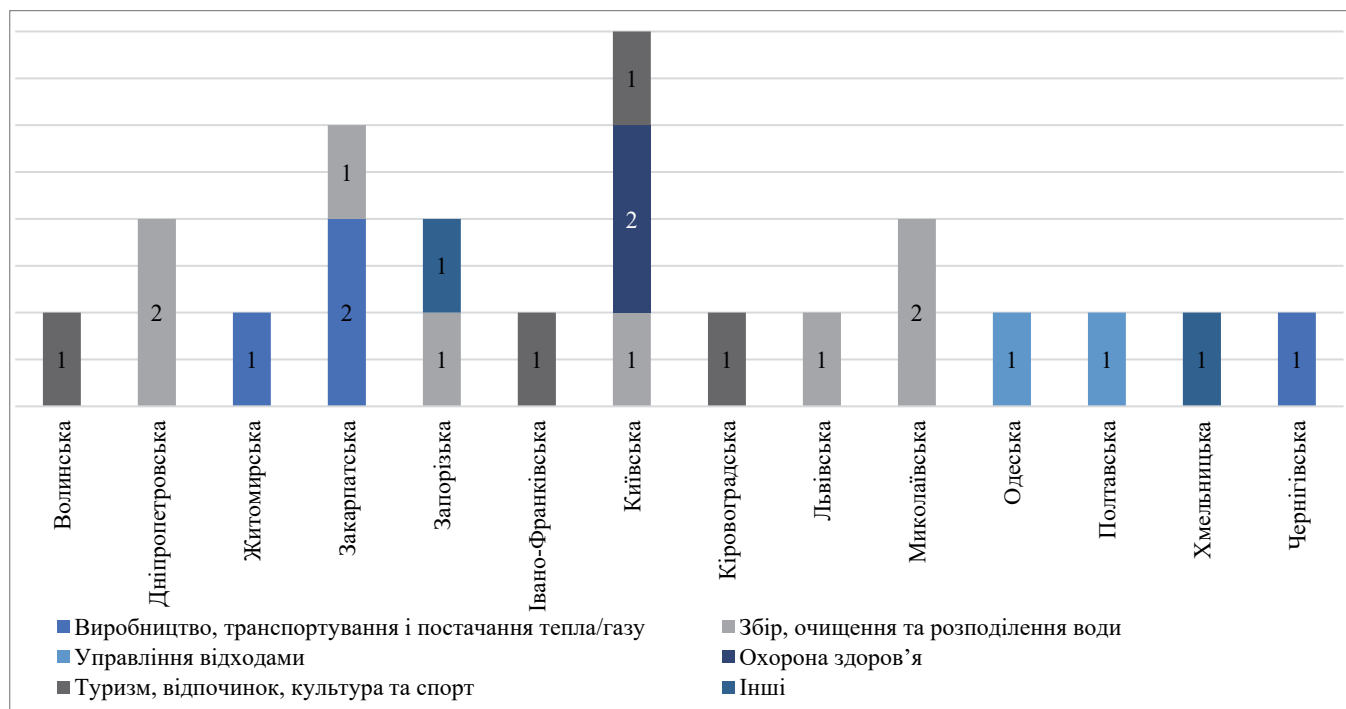


Рис. 4. Регіональна структура реалізованих договорів публічно-приватного партнерства за секторами економіки станом на 01.01.2025

Джерело: складено авторами на основі [11]

системний ефект; частка таких проєктів у портфелі має бути найбільшою. Другим полюсом виступає комунальна інфраструктура для якої доцільно застосовувати стандартизовані моделі з платежами за доступність, що стабілізують грошові потоки та зменшують ризик попиту. Сукупно ці два напрями покривають основну частку портфеля, створюючи стабільну основу. Третім напрямом є транспорт і логістика (портові потужності, вузли інтермодальних перевезень, регіональні аеропорти), де необхідним є чіткий розподіл ризику попиту і прозора тарифна політика. Четвертий напрям — цифрова інфраструктура (широкосмуговий доступ, дата-центри, міські цифрові платформи), що забезпечує високу капіталомісткість і чіткі джерела доходів у довгострокових договорах доступу. Нарешті, екологічні проєкти з поводження з відходами та інші «зелені» ініціативи доцільно розгортати там, де підтверджено техніко-економічну та тарифну модель; їх частка може зростати у міру готовності регіональних пакетів.

Узагальнюючи, публічно-приватне партнерство в Україні має потенціал стати системним джерелом модернізації інфраструктури і зростання продуктивності, однак для цього потрібні послідовні інституційні та фінансові рішення. Перехід до портфельного управління, уніфікація методики пріоритизації, поєднання інструментів зниження ризиків дозволять зменшити волатильність інвестицій, розширити географію проєктів і підвищити суспільну віддачу. Така конфігурація узгоджує економічні аспекти публічно-приватного партнерства з національними пріоритетами відновлення та сприяє формуванню збалансованого інвестиційного портфеля.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз підтверджує, що публічно-приватне партнерство є ключовим інстру-

ментом залучення довгострокових інвестицій у критичну інфраструктуру України, однак його розвиток характеризується нерівномірною динамікою, галузеву концентрацією та регіональними диспропорціями. Виявлені бар'єри — недостатня підготовка проєктів, обмежений доступ до довгострокового фінансування, недосконалий розподіл ризиків і слабка місцева інституційна спроможність. Секторальний і регіональний зрізи окреслюють конкретні інвестиційні акценти. Домінування електроенергетики (найбільша кількість проєктів і обсяг інвестицій) відповідає наявності передбачуваного тарифного середовища та стратегічній ролі енергетичної безпеки; ІКТ-проєкти за меншої кількості забезпечують значні вкладення завдяки чітким довгостроковим джерелам доходів; портова інфраструктура важлива для логістики, але потребує прозорої тарифної політики й розподілу ризику; водопостачання, водовідведення та поводження з відходами залишаються найменш представленими через тарифну чутливість і фрагментацію замовників. Регіонально угоди концентруються у економічно розвинених та логістично вузлових областях, тоді як низка територій має одиничні проєкти, що віддзеркалює різну спроможність органів місцевого самоврядування та доступ до донорської підтримки.

Звідси випливають висновки щодо пріоритетів: у середньостроковій перспективі доцільно закріпити провідну роль електроенергетики (модернізація мереж і підвищення стійкості), масштабувати цифрову інфраструктуру, підтримувати транспортно-логістичні проєкти, а комунальні й соціально значущі сфери активізувати через змішане фінансування — державні/муніципальні гарантії, страхування воєнно-політичних ризиків, інструменти підготовки проєктів на рівні громад та механізми зниження валютного ризику.

Література

1. Analysis of the Advancement of Public-Private Partnership in Ukraine / M. Negrych et al. *Economics. Ecology. Socium*. 2024. Vol. 8, no. 1. P. 27–39. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-3>
2. Investment and Infrastructure Development Projects in Public–Private Partnerships in Ukraine / T. Lozynska et al. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, no. 4. P. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-5>
3. Гарбариніна В. Ю., Федорчак О. В. Роль державно-приватного партнерства у відбудові транспортної інфраструктури України. *Демократичне врядування*. 2022. № 2 (30). С. 44–57. URL: <https://d-governance.com.ua/journals/vol-30-no-2-2022/the-role-of-public-private-partnership-in-transport-infrastructure-restoration-in-ukraine> (дата звернення: 15.08.2025).
4. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. № 2 (30). С. 29–43. URL: <https://d-governance.com.ua/journals/vol-30-no-2-2022/prospects-of-using-public-and-private-partnership-for-the-reconstruction-of-ukraine-in-the-post-war-period> (дата звернення: 15.08.2025).
5. Лисяк Л., Качула С. Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку територій України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-72>
6. Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure / M. Fouad et al. *Departmental Papers*. 2021. Vol. 2021, No. 010. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781513576565.087>
7. Ковтун М. В. Ризики публічно-приватного партнерства в розвитку соціального підприємництва. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-10>

8. Ковтун М. В. Визначення факторів впливу на розвиток публічно-приватного партнерства в соціальному підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8, № 2. С. 302–307.
9. Al-Hayali D. Public-Private Partnerships for Diversifying Economic Relations. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*. 2023. Vol. 18, No. 4. P. 244–251. DOI: <https://doi.org/10.21552/epppl/2023/4/5>
10. Private Participation in Infrastructure (PPI). *World Bank Group*. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/snapshots/country/ukraine>
11. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні. *Міністерство економіки, довкілля та сільсько-го господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 15.08.2025).

References

1. Negrych, M. *et al.* (2024) 'Analysis of the advancement of public–private partnership in Ukraine', *Economics. Ecology. Socium*, 8(1), pp. 27–39. doi:10.61954/2616-7107/2024.8.1-3.
2. Lozynska, T. *et al.* (2024) 'Investment and infrastructure development projects in public–private partnerships in Ukraine', *Economics. Ecology. Socium*, 8(4), pp. 53–65. doi:10.61954/2616-7107/2024.8.4-5.
3. Harbarynina, V. Yu. and Fedorchak, O. V. (2022) 'Rol derzhavno-pryvatnoho partnerstva u vidbudovi transportnoi infrastruktury Ukrainy' [The role of public–private partnership in transport infrastructure restoration in Ukraine], *Demokratychnе vriaduvannia*, 2(30), pp. 44–57. Available at: <https://d-governance.com.ua/journals/vol-30-no-2-2022/the-role-of-public-private-partnership-in-transport-infrastructure-restoration-in-ukraine>.
4. Matviishyn, Ye. H. and Vershyhora, Yu. Z. (2022) 'Perspektyvy vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia vidbudovy Ukrainy u povoiennyi period' [Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period], *Demokratychnе vriaduvannia*, 2(30), pp. 29–43. Available at: <https://d-governance.com.ua/journals/vol-30-no-2-2022/prospects-of-using-public-and-private-partnership-for-the-reconstruction-of-ukraine-in-the-post-war-period>.
5. Lysiak, L. and Kachula, S. (2023) 'Finansovy mekhanizm publichno-pryvatnoho partnerstva u realizatsii stratehichnykh tsilei rozvytku terytorii Ukrainy' [Financial mechanism of public–private partnership in implementation of strategic goals of the development of the territories of Ukraine], *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). doi:10.32782/2524-0072/2023-53-72.
6. Fouad, M., Rial, I. and Sakrak, O. (2021) *Mastering the Risky Business of Public–Private Partnerships in Infrastructure*. IMF Departmental Papers, 2021(010), p. 1. doi:10.5089/9781513576565.087.
7. Kovtun, M. V. (2023) 'Ryzyky publichno-pryvatnoho partnerstva v rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva' [Risks of public–private partnership in the development of social entrepreneurship], *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*, (3), pp. 65–70. doi:10.36887/2524-0455-2023-3-10.
8. Kovtun, M. V. (2023) 'Vyznachennia faktoriv vplyvu na rozvytok publichno-pryvatnoho partnerstva v sotsialnomu pidpriemnytstvi' [Identification of factors influencing the development of public–private partnership in social entrepreneurship], *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(2), pp. 302–307.
9. Al-Hayali, D. (2023) 'Public–private partnerships for diversifying economic relations', *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 18(4), pp. 244–251. doi:10.21552/epppl/2023/4/5.
10. World Bank Group (n.d.) *Private Participation in Infrastructure (PPI)*. Available at: <https://ppi.worldbank.org/en/snapshots/country/ukraine>.
11. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy (n.d.) *Stan zdiisnennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini* [State of implementation of public–private partnership in Ukraine]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.

Герчаківський Святослав Дем'янович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія
Західноукраїнський національний університет*

Gerchakivskiy Sviatoslav

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Serhiy Yuriy Department of Finance,
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0003-4127-8044*

Косс Сергій Вадимович

*аспірант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія
Західноукраїнського національного університету*

Koss Serhii

*Postgraduate Student of the Serhiy Yuriy Department of Finance
West Ukrainian National University
ORCID: 0009-0003-4492-4168*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11288

PEST-АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МИТНИЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

PEST ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE UKRAINIAN CUSTOMS UNDER CONDITIONS OF WAR

Анотація. Вступ. На необхідності посилення інституційної спроможності Державної митної служби України постійно наголошується представниками Консультативної місії Європейського Союзу в Україні (EUAM), Місії EUBAM, інших міжнародних інституцій. В основному така риторика стосується збільшення правоохоронних повноважень митних органів. Так, Всесвітня митна організація в звітах своєї технічної місії в грудні 2022 року та серпні 2023 року зазначила про нагальну необхідність включення Держмитслужби до переліку органів, які здійснюють оперативно-розшукову та слідчу діяльність, а в звіті МВФ наголошено, що в доповнення до криміналізації товарної контрабанди, необхідно переглянути роль та повноваження митної служби. Митниця повинна бути інституційно спроможною та мати центральну роль у виявленні та переслідуванні контрабанди, інших деліктів в митній сфері.

Мета. Метою дослідження є систематизація та аналітичне узагальнення результатів PEST-аналізу інституційної спроможності української митниці, виявлення ключових факторів впливу та їх оцінка, а також формування рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності митних органів держави в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо функціонування митних інституцій в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині стратегічного аналізу, зокрема щодо використання методики PEST-аналізу; 3) доробок вітчизняних аналітичних центрів та громадських організацій в частині моніторингу діяльності митних органів, їх інституційної спроможності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливають на інституційну спроможність митних органів в Україні); формалізації, аналізу та синтезу (для підсумкової матриці ключових факторів, що впливають на інституційну спроможність митниці); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті доведено, що визначальними політичними факторами впливу є корупція та геополітичні виклики, війна. Показано, що на інституційну спроможність митниці в Україні впливає низка економічних факторів, що тісно пов'язані із загальним станом економіки, зовнішньоекономічною діяльністю та фінансовими можливостями держави,

а ключовими є динаміка обсягів експорту та імпорту товарів і митні делікти. Розглянуто особливості впливу соціальних факторів на інституційну спроможність митних органів, серед яких домінантними є рівень довіри соціуму та негативна репутація митників, а також вплив громадських організацій та засобів масової інформації. Детально проаналізовано сучасні нормативно-правові підходи та особливості збільшення посадових окладів працівників митних органів та їх співмірність із середніми заробітними платами по країні. Особливу увагу приділено технологічним факторам впливу на інституційну спроможність митниці, ключовими з яких виявлено автоматизацію і цифровізація митних процедур та інтеграцію з міжнародними системами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на проведенні трьох етапів SWOT-аналізу, який дозволить не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища на інституційну спроможність української митниці, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями й загрозами зовнішнього середовища, бути аналітичним підґрунтям при побудові стратегії забезпечення інституційної стійкості митної служби в Україні.

Ключові слова: митні органи, фактори впливу, інституційна спроможність, митне оформлення, митний контроль, делікти, митні платежі, митниця.

Summary. Introduction. The need to strengthen the institutional capacity of the State Customs Service of Ukraine is constantly emphasized by representatives of the European Union Advisory Mission in Ukraine (EUAM), the EUBAM Mission, and other international institutions. This rhetoric mainly concerns the increase of law enforcement powers of customs authorities. Thus, the World Customs Organization in its reports from its technical mission in December 2022 and August 2023 highlighted the urgent need to include the State Customs Service in the list of bodies that perform operational search and investigative activities, and the IMF report stressed that in addition to criminalizing goods smuggling, there is a need to review the role and powers of the customs service. Customs must be institutionally capable and play a central role in detecting and prosecuting smuggling and other offenses in the customs sphere.

Purpose. The aim of the research is to systematize and analytically summarize the results of the PEST analysis of the institutional capacity of the Ukrainian customs, to identify key influencing factors and assess them, as well as to formulate recommendations for strengthening the institutional capacity of the state's customs authorities in the context of war.

Materials and methods. The materials of the research include: 1) regulatory and legal support for the functioning of customs institutions in Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of strategic analysis, particularly regarding the use of the PEST analysis methodology; 3) the work of domestic analytical centers and public organizations regarding the monitoring of customs authorities activities and their institutional capacity.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the political, economic, social, technological factors affecting the institutional capacity of customs authorities in Ukraine); formalization, analysis, and synthesis (to compile a summary matrix of key factors affecting the institutional capacity of customs); logical generalization of results (formulating conclusions).

Results. The scientific article demonstrates that the determining political factors of influence are corruption and geopolitical challenges, war. It shows that the institutional capacity of customs in Ukraine is influenced by a number of economic factors closely related to the overall state of the economy, foreign economic activity, and the financial capabilities of the state, with key elements being the dynamics of export and import volumes of goods and customs offenses.

The features of the impact of social factors on the institutional capacity of customs authorities have been considered, among which the dominant ones are the level of trust in society and the negative reputation of customs officials, as well as the influence of non-governmental organizations and the media. A detailed analysis of current regulatory approaches and the peculiarities of increasing the salaries of customs officers and their comparability to average salaries in the country has been conducted. Special attention is paid to technological factors influencing the institutional capacity of customs, with key factors identified as the automation and digitalization of customs procedures and integration with international systems.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on conducting three stages of SWOT analysis, which will not only assess the impact of the external environment on the institutional capacity of the Ukrainian customs but also identify, combine, and establish connections between the strengths and weaknesses of the internal environment and the potential opportunities and threats of the external environment, serving as an analytical basis for building a strategy to ensure the institutional resilience of the customs service in Ukraine.

Key words: customs authorities, influencing factors, institutional capacity, customs clearance, customs control, offenses, customs payments, customs.

Постановка проблеми. В умовах війни надзвичайно важливою є здатність держави мобілізувати не лише військові резерви, а й усі суспільні інститути для ефективної відсічі ворогу, налагодження дієвої системи управління, забезпечення безпеки тощо.

Зважаючи на це, ключовим запитанням сьогодення є з'ясування інституційної спроможності органів державної влади в Україні загалом та митних органів зокрема. Враховуючи динамічність та складність митної системи держави, умовою довготермінового

та успішного функціонування усіх суб'єктів митних правовідносин є стратегічний підхід до визначення його розвитку, врахування комплексу факторів, які визначають орієнтири їх розвитку. Тільки за умови чіткого уявлення про розвиток митної системи держави, особливостей та можливостей функціонування митних інституцій, можна визначити стратегію розвитку, направлену на досягнення встановлених цілей, формування довгострокових переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблематики використання стратегічного аналізу, його методологічних прийомів, широко висвітлені у працях зарубіжних і українських вчених-економістів, таких як: Джордж А. Штайнер (George A. Steiner) і Джон Ф. Штайнер (John F. Steiner) [4], які визначили чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування та заклали теоретичні основи взаємодії бізнесу, уряду і суспільства; Фернандо Дж. Агілар (Fernando J. Aguilar) [5], відомий як автор PEST-аналізу, інструменту для вивчення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств; А. Томпсон (Arthur A. Thompson), А. Стрікланд (Alonzo J. Strickland) [6], які розробили системний підхід, що охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, розробку стратегій, їх реалізацію та оцінку ефективності, акцентували увагу на стратегіях, при яких компанії можуть досягти та підтримувати стійку конкурентну перевагу над своїми суперниками; український науковець Д. Берницька [7], яка систематизувала чинники зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства та визначила (описала) їх загрози і можливості, які закладені у кожній групі факторів; вітчизняна вчена З. Є. Шершньова [8], яка зуміла сформувати логіку розробки і методи обґрунтування цілей, завдань, стратегій, змісту і форм організації окремих підсистем стратегічного управління та ін. Разом з тим, залишаються не вирішеними проблемні питання стратегічного аналізу в сучасних умовах війни, турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. А тому складність відносин в митній сфері України, поглиблення та загострення глобальних проблем, євроінтеграційні вимоги визначають необхідність застосування нестандартних підходів проведення стратегічного аналізу інституційної спроможності української митниці.

Метою статті є систематизація та аналітичне узагальнення результатів PEST-аналізу інституційної спроможності митних органів України, виявлення проблем, ключових факторів впливу та їх оцінка, а також формування практичних рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності митниці.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо функціонування митних інституцій в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині стра-

тегічного аналізу, зокрема щодо використання методики PEST-аналізу; 3) доробок вітчизняних аналітичних центрів та громадських організацій [1–3; 20] в частині моніторингу діяльності митних органів, їх інституційної спроможності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливають на інституційну спроможність митних органів в Україні); формалізації, аналізу та синтезу (для підсумкової матриці ключових факторів, що впливають на інституційну спроможність митниці); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Поняття «інституційна спроможність» загалом означає ефективність державного управління, стабільність політичної системи та її здатність адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики та загрози. В той же час інституційна спроможність української митниці є результатом суспільно-історичних процесів і зумовлена заданими інституційними параметрами: конституційною моделлю організації влади, міждержавними домовленостями, системою процесуальних норм, які забезпечують реалізацію митного законодавства, а також функціоналом управлінської ланки реалізовувати державну митну політику.

Важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на українську митницю полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. При цьому вважаємо, що основними методами оцінювання впливу факторів макросередовища можуть бути: PEST-аналіз, що призначений для виявлення впливу політико-правових, економічних, соціальних (або соціокультурних), технологічних аспектів зовнішнього середовища та SWOT аналіз, як інструмент моніторингу впливу зовнішнього середовища, зв'язків між сильними й слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями, загрозами зовнішнього середовища.

Політичні фактори — це одні з найважливіших, які необхідно вивчати для того, щоб мати чітке уявлення про наміри державних та місцевих органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної інституції, зміни в законодавстві, правовому регулюванні та оподатковуванні, а також про те, за допомогою яких механізмів владні структури будуть проводити в життя свою політику. Для керівництва української митниці визначальними є такі політичні фактори як стабільність парламенту, уряду, можливості та потенціал опозиційних політичних структур, ймовірні структурні, кадрові зміни, що можуть впливати на функ-

ціонування митниці тощо. Політична стабільність держави — домінуючий фактор, що дає змогу знизити політичну та економічну невизначеність діяльності митниці в напрямках, передбачених чинним законодавством.

Ми вважаємо, що на інституційну спроможність митниці в Україні впливає низка політичних факторів, які часто взаємопов'язані. Основними з них є:

1) корупція (системна корупція — це найсерйозніша перешкода функціонування митної інституції, що проявляється у хабарництві, зловживанні службовим становищем, схемному імпорту/експорту тощо. Вона підриває довіру до митних органів, зменшує надходження до бюджету митних платежів, створює нерівні умови для бізнесу, перешкоджає ефективному митному контролю та протидії контрабанді). Так, за результатами проведеного дослідження сферами з найбільшим рівнем корупції є: «митниця — 51%; Верховна Рада — 48%; уряд — 32%; національна поліція — 27%; медицина — 23%; органи місцевого самоврядування — 22%; армія — 19%» [9];

2) політичне втручання та тиск (вплив політичних еліт, олігархів або окремих політичних сил на діяльність митних органів може призводити до «ручного» управління, призначення «своїх» людей на високі посади, лобювання інтересів певних компаній, блокування митних реформ або навпаки, ініціювання «показових» справ, що руйнує принципи прозорості, доброчесності та законності);

3) кадрова «турбулентність» (часта зміна керівників Державної митної служби та територіальних митниць (голів, заступників, керівників департаментів центрального апарату) через політичні мотиви, а не професійні критерії, перешкоджає послідовній реалізації стратегічних планів розвитку української митниці, знижує ефективність управління та демотивує персонал інституції);

4) відсутність політичної волі для реформ (недостатня або непослідовна політична воля з боку вищого керівництва держави може гальмувати проведення необхідних митних реформ, а також тих, що спрямовані на підвищення прозорості, автоматизацію та боротьбу з корупцією на митниці, протидію контрабанді та митним деліктам);

5) недосконалість митного законодавства та проблеми його імплементації (існуючі недоліки в чинному правовому полі можуть створювати можливості для зловживань, контрабанди, «сірих» схем в митній сфері. Навіть при наявності прогресивних законів, політичні розбіжності або відсутність консолідованої підтримки можуть гальмувати їхнє ефективне впровадження. Наприклад, впровадження «митного безвізу» (NCTS) є позитивним кроком, але його ефективність залежить від подальших політичних рішень та імплементації супровідних законодавчих актів);

6) євроінтеграційні процеси та міжнародні зобов'язання (політичний тиск з боку міжнародних партнерів, а також вимоги міжнародних фінансових

інституцій (ЄС, МВФ, ВМО) щодо реформування митниці та боротьби з корупцією є сильним політичним фактором, який може стимулювати зміни. Процес вступу до ЄС вимагає гармонізації митного законодавства та процедур з відповідними європейськими стандартами, що прямо впливає на інституційну спроможність української митниці);

7) геополітичні виклики та війна з Росією (блокування кордонів, зміна торговельних потоків, логістики, руйнування митної інфраструктури тощо). Так, «з початку повномасштабного російського військового вторгнення станом на січень 2024 року надзвичайних руйнувань зазнали логістичні мережі, які в тому числі використовувались для здійснення зовнішньоторговельних операцій, зокрема в Україні були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів; щонайменше 126 залізничних вокзалів і станцій. За попередніми оцінками, загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні склав \$36,8 млрд.» [10].

На інституційну спроможність митниці в Україні впливає низка економічних факторів, що тісно пов'язані із загальним станом економіки, зовнішньоекономічною діяльністю та фінансовими можливостями держави. До таких факторів віднесемо наступні:

1) динаміка обсягів імпорту/експорту, що визначає фактичне навантаження та результативність діяльності митниці, адже зростання або скорочення товарообігу вимагає відповідної адаптації ресурсів митної служби (кількість інспекторів, технічне оснащення, додаткова пропускна спроможність митних постів); технологічні зміни у структурі товарів, що перетинають кордон, наприклад, збільшення частки складних у митному оформленні товарів, або товарів з високим рівнем ризику, військових товарів, гуманітарної допомоги, вимагають більш кваліфікованого персоналу та спеціалізованого обладнання для митного контролю;

2) митні делікти (значна частка тіньової економіки в Україні формується за рахунок контрабанди та схем ухилення від сплати митних платежів, а це відповідно зменшує надходження до державного бюджету, створює недобросовісну конкуренцію для «білого» бізнесу, вимагає від митниці посилення контрольних процедур. Боротьба з тіньовими потоками вимагає значних ресурсів, включаючи кадровий, технологічний та співпрацю з іншими правоохоронними та судовими органами. Так, «незважаючи на загальну кількість порушених справ про порушення митних правил (14147 — у 2020 році, 28128 — у 2021 році, 11098 — у 2022 році), у вартісному вимірі їх показник є практично сталим (2 692,11 млн. грн — у 2020 році, 2 810,14 млн. грн — у 2021 році, 2 862,26 млн. грн — у 2022 році). При цьому результативність виконання рішень митних та судових органів про накладення адміністративних стягнень у справах про порушення митних правил у частині сплати відповідних штрафних санкцій до державного бюджету є

критичною — лише близько 3% загальної «вартості» порушених справ» [11];

3) недостатність фінансування митних інституцій, що впливає на модернізацію та технічне оснащення митних постів, перешкоджає оновленню митної інфраструктури, придбанню сучасних сканерів, систем митного контролю, програмного забезпечення. Так, «внаслідок неналежного фінансування митниці План заходів з облаштування пріоритетних пунктів пропуску на 2021–2023 рр. виконано Держмитслужбою на 2,8% прогнозного обсягу видатків. У 2022–2023 рр. більшість ключових заходів цифрового розвитку Держмитслужби залишились невиконаними переважно через недостатнє фінансування» [12];

4) курсова політика та інфляція впливають на прогнозованість митних надходжень та реальну вартість бюджетного фінансування митних органів в Україні, адже коливання курсу може ускладнювати планування бюджету Держмитслужби. Так, «у 2022 р. споживча інфляція в Україні досягла рекордних 26,6%, що стало результатом низки економічних труднощів, таких як порушення логістичних ланцюгів, девальвація національної валюти, зростання вартості енергоносіїв та імпортованих товарів, загальна економічна дестабілізація» [13];

5) глобалізація економіки та євроінтеграційні процеси, наприклад, угода про асоціацію з ЄС вимагає від митниці гармонізації процедур, стандартів та обміну інформацією з митними службами інших країн, що передбачає значних інвестицій у технології митного адміністрування та навчання, а також адаптацію інституційної структури відповідно до міжнародних вимог та зобов'язань;

6) інвестиційний клімат та бізнес-середовище ЗЕД безпосередньо впливають на українську митницю та суб'єктів міжнародної торгівлі, адже привабливий інвестиційний клімат сприяє збільшенню обсягів

зовнішньоекономічних операцій та зростанню митних надходжень до бюджету.

На інституційну спроможність митних органів в Україні суттєво впливає низка соціальних факторів, які стосуються взаємодії української митниці з суспільством. До таких факторів віднесемо наступні:

1) низький рівень довіри соціуму та негативна репутація, що пов'язані з стереотипним сприйняттям митниці як корупційного органу. Це загалом підриває легітимність митної служби, знижує рівень добровільного дотримання митних правил бізнесом та громадянами, ускладнює проведення митних реформ та залучення кваліфікованих кадрів і молоді для роботи в митних органах;

2) соціальні умови праці, якість та мотивація кадрового складу митниці безпосередньо впливають на її інституційну спроможність, адже недостатній соціальний захист (порівняно з приватним сектором або іншими силовими структурами), невеликі заробітні плати знижують привабливість роботи в митниці, призводять до відтоку кваліфікованих спеціалістів. Високий рівень стресу, психологічного тиску, що викликані постійним контактом з великими потоками людей, ризиками оперативного виявлення контрабанди, роботою в умовах постійних перевірок, може призводити до «вигорання» персоналу. Важливий крок у вирішенні проблеми зарплат на митниці зроблено 23 травня 2025 р., коли Кабінет Міністрів прийняв відповідну Постанову [15]. Нова система оплати праці встановлює пряму залежність рівня фінансової винагороди і митних компетенцій, досвіду та результатів роботи інспектора митної служби. Розміри посадових окладів за посадами, віднесеними до груп митних компетенцій з більшими вимогами до знань і навичок митників, будуть більшими, ніж розміри посадових окладів за рівнозначними посадами, але у групах митних компетенцій, де вимоги до знань і навичок митників є меншими (рис. 1).



Рис. 1. Розміри посадових окладів в митній службі України в 2025 р. та середній рівень заробітної плати, тис грн/міс*

Джерело: узагальнено автором на основі [15–16]

* ГДІ — головний державний інспектор

Отже, запропоновані урядом зміни в частині підвищення заробітних плат для працівників митних органів України досягли і перевищили межі середніх величин [16] по країні;

3) рівень правової культури населення щодо митних правил та митних процедур впливає на ефективність роботи митниці, адже недостатня обізнаність може призводити до ненавмисних порушень, збільшення кількості консультацій, роз'яснень, звернень, що додатково навантажує митницю як на рівні центрального апарату, так і територіальних підрозділів. Так, «за 2024 р. до територіальних органів Держмитслужби надійшло 1776 звернень громадян (1074 звернення у 2023 р.). За результатами розгляду із загальної кількості отриманих територіальними органами Держмитслужби звернень громадян: вирішено позитивно — 532 звернення; відмовлено у задоволенні — 38 звернень; надано роз'яснення — на 1113 звернень; інші — повернуто або на виконанні» [17];

4) вплив громадських організацій (ГО) та засобів масової інформації (ЗМІ), які здійснюють моніторинг діяльності української митниці, розслідують випадки корупції та службових порушень, реалізується через суспільний тиск на владу для проведення реформ та очищення митниці. Крім цього, ГО та ЗМІ можуть формувати суспільну думку щодо необхідності змін; виявляти «болючі точки» та проблеми, які потребують вирішення; збільшувати прозорість діяльності митниці, що може бути як позитивним стимулом для доброчесних працівників, так і фактором тиску. В Україні вплив цього фактору є недооцінений, адже «лише 22% представників бізнесу вважають, що можуть впливати на митну політику; натомість 45% громадських активістів вірять у здатність долучитися до змін» [18];

5) соціальна нерівність та запит на справедливість можуть посилювати критичне ставлення до Державної митної служби, якщо її діяльність сприймається як несправедлива або сприяє збагаченню окремих службових осіб митниць, а це відповідно підсилює суспільний тиск на реформи.

Сучасні технології можуть як посилити, так і обмежити ефективність, прозорість та спроможність митницею виконувати свої безпосередні функції. До таких технологічних факторів варто віднести наступні: 1) автоматизація та цифровізація митних процедур, що включає такі компоненти як електронне декларування, системи управління ризиками, єдине вікно для міжнародної торгівлі, системи моніторингу та аналізу митних даних з використанням великих баз даних (Big Data), аналітичні інструменти, що дозволяють виявляти аномалії, прогнозувати митні ризики та покращувати стратегічне планування діяльності митної інституції. Розвиток цифрових технологій на митниці сьогодні є неоднозначним, адже відповідно до висновків Рахункової палати України Держмитслужбою «не виконано

значної частини заходів, передбачених Портфелем проєктів цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації у митній справі. З передбачених цим Портфелем заходів у 2022–2023 рр. (35 заходів), забезпечено виконання 6 позицій, виконано частково або в стані виконання 13 позицій, не виконано у зв'язку з нефінансуванням у достатньому обсязі протягом звітного періоду — 16 позицій» [12];

2) комплексне забезпечення сучасним обладнанням, зокрема сканувальними системами (інспекційно-оглядовими комплексами), які дозволяють швидко та без відкриття вантажу перевіряти його вміст, виявляючи приховані товари та контрабанду; системами відеонагляду, натільними камерами, системами контролю доступу, які забезпечують прозорість в пунктах пропуску, зменшуючи можливості для зловживань митниками; датчиками та моніторинговими системами для відстеження переміщення товарів, особливо тих, що перебувають під митним контролем. Так, «кількість скануючих систем, що знаходяться в розпорядженні Держмитслужби, є критично низькою. Близько 43% наявних систем перебувають у неробочому стані. До того ж митні пости не укомплектовані кваліфікованим персоналом для використання скануючих систем, і на кінець 2023 р. потреба в таких спеціалістах становила близько 150 осіб. Як наслідок, лише близько 6,2% загальної ваги імпортованих товарів та 3,7% загальної ваги експортованих товарів ввезені або вивезені через пункти пропуску, які обладнані скануючими системами» [12];

3) інтеграція з міжнародними системами, що передбачає сумісність української митної ІТ-системи з міжнародними європейськими стандартами. Наприклад, нова комп'ютеризована транзитна система — NCTS, що є основою для «митного безвізу» з ЄС значно підвищує спроможність української митниці та сприяє обміну інформацією, взаємному визнанню процедур та інтеграції України у глобальні ланцюги поставок. У сфері розробки та запровадження митних ІТ-систем на сьогодні митницею із необхідних 17 запроваджено поки що лише одну — NCTS;

4) забезпечення високого рівня кібербезпеки є критично важливим для інституційної спроможності митниці, адже зростаюча цифровізація митних процесів робить цю держустанову потенційною мішенню для кібератак (фішинг, програми-вимагачі, зловмисне програмне забезпечення). Необхідність захисту інформаційних систем від таких загроз вимагає постійних інвестицій та розвитку експертизи в галузі кібербезпеки;

5) впровадження інноваційних технологій — штучний інтелект (для аналізу великих обсягів митних даних, виявлення прихованих митних операцій, прогнозування митних ризиків та автоматизації рішень митних органів), блокчейн (для підвищення прозорості та безпеки транзакцій, відстеження товарів у ланцюгу поставок, що може зменшити

можливості для митних деліктів), 3D-моделювання та VR-технології (для підвищення ефективності процедур митного оформлення і митного контролю). Так, «нещодавно у нову автоматизовану систему управління ризиками (АСУР) було інтегровано дві ключові технології, запроваджені у 2024 р. — використання генеративного штучного інтелекту (ШІ) OpenAI від Microsoft та систему бізнес-аналізу (BI) власної розробки. Це дозволило перетворити BI з інструмента для інтерактивної аналітики на джерело

нетривіальних даних для подальшої автоматичної обробки та підвищення ефективності виявлення ризикових відправлень» [19].

6) забезпечення стабільної, сучасної IT-інфраструктури (сервери, мережі, канали зв'язку) по всій митній території України, включаючи віддалені пункти пропуску. Це є базовою передумовою для ефективної роботи відомчих технологій, адже недостатній рівень розвитку інфраструктури може створювати «вузькі місця» та перешкоджати повно-

Таблиця 1

Підсумкова матриця ключових факторів, що впливають на інституційну спроможність української митниці

№ з/п	Фактор	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії інституції
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ						
1	Корупція	Високий рівень корупції в митній сфері	Збільшення корупції в умовах війни	«—» негативний вплив на довіру до митниці	5	Систематична перевірка на доброчесність особового складу, у тому числі на поліграфі, ротація та ін.
2	Геополітичні виклики та війна з Росією	Руйнування митної інфраструктуру, митно-торгівельні війни	Зростаюча негативна тенденція	«—» загрози для існування митниці як державної інституції	5	Допомога ЗСУ; розвиток міждержавного митного партнерства
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ						
1	Динаміка обсягів імпорту/експорту товарів	Зниження динаміки через війну з Росією	Спадний макротренд	«—» негативний вплив на діяльність митниці	5	Підвищення ефективності процедур оформлення і контролю імпорту/експорту
2	Митні делікти	Збільшення кількості митних правопорушень	Зростаюча тенденція	«—» зменшення митних надходжень, криміналізація сфери ЗЕД	5	Надання митниці права здійснювати ОРД та проводити досудове розслідування у справах про контрабанду товарів
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ						
1	Низький рівень довіри соціуму та негативна репутація	Формування негативного стереотипу «корумпованої митниці»	Можливі тенденції до покращення довіри соціуму	«—» негативний вплив на діяльність митниці	5	Посилення боротьби з корупцією, підвищення прозорості діяльності, розвиток співпраці з громадянським суспільством
2	Вплив ГО та ЗМІ	Діяльність громадського сектору та ЗМІ в сфері моніторингу діяльності митниці	Можливі тенденції до покращення	«+» позитивний вплив на імідж митної інституції	5	Активна співпраця ДМСУ із громадським сектором і ЗМІ, створення прозорості та відкритої митниці
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ						
1	Автоматизація та цифровізація митних процедур	Активний розвиток електронних сервісів митниці	Зростаючий тренд	«+» позитивний вплив на діяльність митниці	5	Залучення Держмитслужбою IT-компаній для розробки та удосконалення митних сервісів
2	Інтеграція з міжнародними системами	Прогрес щодо сумісності з новою комп'ютеризованою транзитною системою — NCTS	Можливі тенденції до посилення інтеграції	«+» підвищення ефективності діяльності інституції	5	Реалізація довгострокового плану цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

цінному використанню цифрових рішень в роботі митниці та її територіальних підрозділів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інституційну спроможність української митниці є процесом, за допомогою якого можна контролювати вплив домінуючих факторів, визначати можливості та загрози, передбачити чимало того, що залишається прихованим, що може стати раптовим несподіваним ударом по функціоналу Держмитслужби України.

За допомогою PEST-аналізу та експертного опитування [4] ми визначили, що до ключових факторів (з максимальною оцінкою «5»), які найбільше впливають на інституційну спроможність української митниці належать наступні (табл. 1).

Робота з цими факторами вимагає комплексного підходу, що поєднує реформування української митниці, модернізацію та її міжнародну співпрацю. Оскільки проведений мультифакторний PEST-аналіз показав різнонаправленість окремих факторів, які як позитивно, так і негативно можуть впливати на інституційну спроможність митниці.

Об'єктивно необхідним видається розробка та реалізація комплексного документу — стратегії інституційної стійкості української митниці, який би

враховував різну спрямованість впливу визначених факторів та конкретизував чіткі дедлайни та дії влади щодо удосконалення митних органів в державі.

Перспективою подальших досліджень в цій сфері є проведення SWOT-аналізу, який дозволить не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища на інституційну спроможність української митниці, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Використання методу SWOT-аналізу для інституційної спроможності української митниці має включати в себе три етапи:

- 1) аналіз зовнішнього середовища, загроз та можливостей для системи митних органів держави;
- 2) моніторинг внутрішнього середовища, сильних та слабких сторін української митниці;
- 3) діагностика впливу зовнішнього середовища на внутрішнє середовище та визначення потенційного напрямку розвитку української митниці.

Такий підхід дозволить адаптуватись до викликів турбулентності сьогодення і в сукупності створить умови для ефективної, прозорої та сучасної митниці, яка здатна виконувати свої функції в умовах війни та повоєнного відновлення, підтримуючи економіку та забезпечуючи національну безпеку.

Література

1. Попередній звіт щодо оцінки криміналізації перемитництва в Україні з погляду законодавства ЄС. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/poperednij-zvit-z-otsinky-kryminalizatsiyi-peremytnytstva-> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Shadow Report on Ukraine's Progress in Respect of Chapter 29 of the Acquis. URL: <https://uaprogress.tech/analyt-ics?tab=2> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Митниця, бізнес, громадськість: як досягнути ефективної співпраці? URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/customs-business-and-civil-society/> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Steiner G. A & Steiner J. F. Business, Government and Society. N-Y: McGraw-Hall, 1991.
5. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. United Kingdom: Macmillan, 1967. 239 p.
6. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Higher Education, 2001. 1079 p.
7. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. С. 41–45.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. «Перестановка ліжок» на митниці: чого чекати від чергової реформи, та хто наживається на популярних схемах контрабанди. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-12-02/5888115> (дата звернення: 05.06.2025).
10. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
11. Попередній звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3129-20#Text> (дата звернення: 16.06.2025).
12. Інформаційне повідомлення про виконання рішення Рахункової палати від 24.09.2024 № 42–1 URL: <https://rp.gov.ua/home/> (дата звернення: 16.06.2025).
13. Інфляційні звіти НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyinyi-zvit-kviten-2025-roku> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Пастки інституційної спроможності у системі державної влади в Україні. Аналітична доповідь. К., 2025. 64 с.
15. Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів : Постанова КМУ від 23.05.2025 р. № 618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.06.2025).

16. Середньомісячна заробітна плата. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm (дата звернення: 18.06.2025).
17. Робота із зверненнями громадян. URL: <https://customs.gov.ua/zvernennia-gromadian> (дата звернення: 15.06.2025).
18. Мигаль М. Чи можливий діалог між митницею, бізнесом і громадськістю. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/chi-mozhliiv-dialoh-mizh-mitnitseju-biznesom-i-hromadskistju.html> (дата звернення: 18.06.2025).
19. Держмитслужба інтегрувала ШІ та БІ в АСУР для підвищення ефективності управління ризиками. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62> (дата звернення: 15.06.2025).
20. Проміжний звіт. Кейс-7. URL: <https://partnerstvo.org.ua/202-pest-analiz-spromozhnosti-ukrayinskoyi-mytnytsi> (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Poperednii zvit shchodo otsinky kryminalizatsii peremytnytstva v Ukraini z pohliadu zakonodavstva YeS [Preliminary report on the assessment of the criminalization of smuggling in Ukraine from the perspective of EU legislation]. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/poperednij-zvit-z-otsinky-kryminalizatsiyi-peremytnytstva-> [in Ukrainian].
2. Shadow Report on Ukraine's Progress in Respect of Chapter 29 of the Acquis. URL: <https://uaprogress.tech/analitics?tab=2>.
3. Mytnytsia, biznes, hromadskist: yak dosiahnuti efektyvnoi spivpratsi? [Customs, business, public: how to achieve effective cooperation] URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/customs-business-and-civil-society/> [in Ukrainian].
4. Steiner, G. A & Steiner, J. F. (1991) Business, Government and Society. N-Y: McGraw-Hall.
5. Aguilar, F. J. (1967) Scanning the Business Environment. United Kingdom: Macmillan, 239 p.
6. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland (2001) Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Higher Education, 1079 p.
7. Bernytska, D. (2012) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyscha pidpriemstva metodom PEST/STEP analizu [Strategic analysis of the external environment of the enterprise using the PEST/STEP analysis method] // Ekonomichniy analiz. Vyp. 11. S. 41–45. [in Ukrainian].
8. Shershnova, Z. Y. (2004) Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk. [Strategic management] K.: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].
9. “Perestanovka lizhok” na mytnytsi: choho chekaty vid chervovoi reformy, ta khto nazhyvaietsia na populiarnykh skhemakh kontrabandy. [“Bed rearrangement” at customs: what to expect from the next reform and who profits from popular smuggling schemes]. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-12-02/5888115> [in Ukrainian].
10. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 r. [Report on direct losses of infrastructure due to destruction resulting from Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024] URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
11. Poperednii zvit Tymchasovoi slidchoi komisii Verkhovnoi Rady Ukrainy [Preliminary report of the Temporary Investigation Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/129-20#Text> [in Ukrainian].
12. Informatsiine povidomlennia pro vykonannia rishennia Rakhunkovoi palaty vid 24.09.2024 № 42–1 [Information message on the implementation of the decision of the Accounting Chamber]. URL: <https://rp.gov.ua/home/> [in Ukrainian].
13. Inflatsiyni zvity NBU [Inflation reports of the National Bank of Ukraine] URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2025-roku> [in Ukrainian].
14. Pastky instytutitsiinoi spromozhnosti u systemi derzhavnoi vlady v Ukraini. Analytychna dopovid (2025) [The traps of institutional capacity in the system of public administration in Ukraine. Analytical report] K. 64 s. [in Ukrainian].
15. Postanova KМУ vid 23.05.2025 r. № 618 “Deiaki pytannia oplaty pratsi posadovykh osib ta pratsivnykiv mytnykh orhaniv”. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of remuneration of officials and employees of customs authorities”] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
16. Serednomisiachna zarobitna plata [Average monthly salary] URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm [in Ukrainian].
17. Robota iz zvernenniamy hromadian [Work with citizens appeals]. URL: <https://customs.gov.ua/zvernennia-gromadian> [in Ukrainian].
18. Myhal, M. Chy mozhlyvyi dialoh mizh mytnytseiu, biznesom i hromadskistiu [Is a dialogue possible between customs, business, and the public?] URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/chi-mozhliiv-dialoh-hromadskistju.html> [in Ukrainian].
19. Derzhmytshluzhba intehruvala ShI ta BI v ASUR dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia ryzykamy [The State Customs Service has integrated AI and BI into the ASUR to enhance risk management effectiveness]. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62> [in Ukrainian].
20. Promizhnyi zvit. Keis-7 [Interim report. Case-7] URL: <https://partnerstvo.org.ua/202-pest-analiz-spromozhnosti-ukrayinskoyi-mytnytsi> [in Ukrainian].

УДК 336.1:658.1:338.4:674

Дудчик Оксана Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів*

Dudchyk Oksana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
University of Customs and Finance
ORCID: 0000-0002-4794-1874*

Пісіна Дар'я Валеріївна

*здобувач освіти фінансового факультету
Університету митної справи та фінансів*

Pisina Darya

*Student of the Faculty of Finance
University of Customs and Finance*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11342

АНАЛІЗ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

ANALYSIS OF RISKS AND THREATS TO THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES USING THE EXAMPLE OF THE WOODWORKING INDUSTRY

Анотація. Вступ. Сучасна економіка України перебуває в умовах високої невизначеності, дестабілізації та зовнішнього тиску, що зумовлено повномасштабною воєнною агресією, порушенням логістичних зв'язків і зниженням інвестиційної активності. В таких обставинах на перший план виходить питання забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, особливо в галузях, що мають стратегічне значення для національної економіки. Однією з таких галузей є деревообробна промисловість, яка, незважаючи на значний ресурсний потенціал, стикається з серйозними викликами як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у комплексному дослідженні ризиків і загроз, що впливають на фінансову стійкість підприємств деревообробної галузі. Це необхідно для розробки ефективних механізмів адаптації до кризових умов і забезпечення стабільного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Мета. Метою дослідження є аналіз основних фінансових ризиків і загроз, з якими стикаються деревообробні підприємства в умовах економічної і військової нестабільності, а також розробка практичних рекомендацій, що допоможуть підвищити їхню стійкість і здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, що демонструють стан та результати діяльності підприємств країни та деревообробної галузі зокрема, і дають можливість оцінити ризики та загрози їх фінансовій безпеці; 2) наукові праці вітчизняних авторів, які досліджують фінансову безпеку підприємств, управління ризиками та адаптацію до змінних економічних умов, зокрема в контексті деревообробної промисловості.

В процесі дослідження були використані такі наукові методи: теоретичне узагальнення та групування (для характеристики основних фінансових ризиків деревообробних підприємств і визначення загроз, з якими вони стикаються в умовах економічної та військової нестабільності); аналіз ризиків (для оцінки фінансових загроз і їхнього впливу на стабільність підприємств в умовах кризових ситуацій); порівняльний аналіз (для оцінки фінансової стійкості підприємств України та

деревообробної галузі); інтерпретація результатів і логічне узагальнення (для формулювання практичних рекомендацій щодо зниження ризиків і зміцнення фінансової стійкості підприємств).

Результати. У науковій статті розкрито основні аспекти оцінки фінансових ризиків та загроз для деревообробних підприємств в умовах економічної та військової нестабільності. Визначено основні фактори, що впливають на стабільність підприємств, зокрема загрози, пов'язані з втратою сировинної бази, клієнтських ринків, доступу до капіталу та виробничої інфраструктури. Проведено аналіз діяльності підприємств України та деревообробної галузі, визначено певні закономірності залежності результатів від впливу кризових ситуацій. Запропоновано заходи, що сприятимуть переходу деревообробної промисловості до більш гнучкої та адаптивної моделі розвитку і сприятимуть зменшенню ризиків, що підвищить ефективність управлінських рішень у кризових умовах.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці методології управління фінансовими ризиками як для деревообробних підприємств, так і для підприємств інших галузей економіки. Особливу увагу варто приділити методам аналізу та прогнозування фінансових загроз у рамках стратегічного управління підприємствами, що дозволить більш точно визначати рівень ризиків і їхній вплив на стабільність діяльності підприємства і сприятиме підвищенню рівня фінансової безпеки.

Ключові слова: фінансова безпека, воєнний стан, загрози, адаптація, фінансова стійкість, управління ризиками, економічна нестабільність, рентабельність, деревообробна галузь.

Summary. Introduction. The modern economy of Ukraine is in conditions of high uncertainty, destabilization and external pressure, which is due to full-scale military aggression, disruption of logistical connections and a decrease in investment activity. In such circumstances, the issue of ensuring the financial and economic security of enterprises comes to the fore, especially in sectors that are of strategic importance for the national economy. One of such sectors is the woodworking industry, which, despite its significant resource potential, faces serious challenges of both external and internal nature. In this regard, there is an urgent need for a comprehensive study of risks and threats that affect the financial stability of enterprises in the woodworking industry. This is necessary to develop effective mechanisms for adapting to crisis conditions and ensuring the stable functioning of enterprises in the long term.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the main financial risks and threats faced by woodworking enterprises in conditions of economic and military instability, as well as to develop practical recommendations that will help increase their resilience and ability to adapt to modern challenges.

Materials and methods. The research materials are: 1) official statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, which demonstrate the state and results of the country's enterprises and the woodworking industry in particular, and provide an opportunity to assess the risks and threats to their financial security; 2) scientific works of domestic authors who study the financial security of enterprises, risk management and adaptation to changing economic conditions, in particular in the context of the woodworking industry.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping (to characterize the main financial risks of woodworking enterprises and identify the threats they face in conditions of economic and military instability); risk analysis (to assess financial threats and their impact on the stability of enterprises in crisis situations); comparative analysis (to assess the financial stability of enterprises in Ukraine and the woodworking industry); interpretation of results and logical generalization (to formulate practical recommendations for reducing risks and strengthening the financial stability of enterprises).

Results. The scientific article reveals the main aspects of assessing financial risks and threats for woodworking enterprises in conditions of economic and military instability. The main factors affecting the stability of enterprises are identified, in particular, threats associated with the loss of the raw material base, client markets, access to capital and production infrastructure. An analysis of the activities of enterprises in Ukraine and the woodworking industry is carried out, certain patterns of the dependence of results on the impact of crisis situations are identified. Measures are proposed that will facilitate the transition of the woodworking industry to a more flexible and adaptive development model and will contribute to reducing risks, which will increase the effectiveness of management decisions in crisis conditions.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the development of a methodology for managing financial risks for both woodworking enterprises and enterprises in other sectors of the economy. Particular attention should be paid to methods of analyzing and forecasting financial threats within the framework of strategic enterprise management, which will allow for a more accurate determination of the level of risks and their impact on the stability of the enterprise's activities and will contribute to increasing the level of financial security.

Key words: financial security, martial law, threats, adaptation, financial stability, risk management, economic instability, profitability, woodworking industry.

Постановка проблеми. В сучасних умовах Російської збройної агресії, ефективне функціонування економіки є вкрай важливим для виживання України як суверенної і незалежної держави. Саме підприємства різних галузей економіки

функціонуючи, сплачуючи податки і збори, забезпечуючи робочі місця, створюючи додану вартість і формуючи ВВП, підтримують фінансову безпеку країни і спроможність давати відсіч загарбнику. В свою чергу, підприємства в процесі своєї діяльності

стикаються з безліччю ризиків і загроз, як внутрішніх так і зовнішніх. Тому забезпечення фінансової безпеки є пріоритетним завданням для суб'єктів підприємництва, яке ускладнюється додатковими загрозами військового стану. Підвищення фінансово-економічної безпеки макrorівня прямо залежить від рівня безпеки суб'єктів підприємництва.

Аналіз останніх досліджень. Питанням фінансової безпеки підприємства присвячені дослідження як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Вудвуд В. В. та Батієвська О. В. [1] розглядають різні підходи до трактування поняття «фінансова безпека підприємства», наводячи різні, часом суперечливі, або доповнюючі один одного погляди науковців. Варналій З. та Мехед А. [2] систематизують загрози та визначають кількісні та якісні показники, які впливають на фінансову безпеку суб'єктів мікрорівня. Меліхова Т. О. [3], Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. [4] проводять глибоке теоретичне дослідження, розглядаючи фінансову безпеку підприємства, як складову економічної безпеки, виокремлюючи основні напрями, методи, інструменти забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Макарчук І. М., Малишко В. В., Яременко Л. М. [5] визначають основні характеристики фінансової безпеки підприємства та систематизують загрози і небезпеки відповідно до їх структурних складових: бюджетно-податкові, страхові, інвестиційні, фондові, грошові, кредитні. Нечипоренко А. В. [6] досліджує теоретико-методологічні підходи щодо управління фінансовими ризиками підприємства, розглядає підходи щодо визначення поняття «фінансовий ризик», систематизує фактори фінансових ризиків підприємства. Особливістю дослідження Швець Ю. О. і Цикало К. С. [7] є те, що вони систематизують методологічні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки і застосовують їх для аналізу великого промислового підприємства. Щоб забезпечити стійке функціонування економіки країни і її подальший розвиток, необхідно розуміти, передбачати, оцінювати загрози для окремих підприємств, враховуючи особливості, специфічні ризики, які притаманні кожній галузі.

Метою статті є дослідження основних фінансових ризиків та загроз, що можуть впливати на безпеку підприємств деревообробної галузі, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ризиками з метою підвищення стабільності та стійкості функціонування галузі в умовах змінного економічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна ситуація характеризується складністю та поширенням дестабілізаційних процесів, що суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання. В умовах економічної нестабільності, що супроводжується воєнною агресією, пандемією та ризиками глобальної рецесії, підприємства змушені враховувати як зовнішні, так і внутрішні

загрози, що можуть поставити під загрозу їхню фінансову безпеку [1].

Фінансова безпека підприємства — це такий його фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи [1].

Структурними елементами фінансової безпеки підприємства є: валюта, кредит, інвестиції, бюджет і оподаткування, фондовий ринок та страхування. Кожна складова фінансової безпеки підприємства має забезпечувати високий рівень фінансової безпеки та створювати певні умови для протистояння зовнішнім і внутрішнім деструктивним факторам і загрозам [5].

Фінансова безпека підприємства залежить від здатності ефективно управляти різними видами фінансових ризиків, що можуть впливати на його стабільність та конкурентоспроможність: ризик ліквідності та структури капіталу, кредитний, процентний, валютний, операційний, інвестиційний, інфляційний ризики [6].

Дослідження та аналіз розроблених методологій оцінки рівня фінансової безпеки показав, що їх можна умовно поділити на дві основні групи: традиційні та нетрадиційні. Нетрадиційні методи засновані на оцінці та аналізі ризиків й визначенні ринкової вартості підприємства, проте в сучасній вітчизняній літературі і практиці дані методи не набули значного поширення. Основними їх недоліками є складність під час аналізу та необхідність значної кількості важкодоступної інформації стосовно ринкових тенденцій. Серед українських науковців більше поширені традиційні методи, які засновані на оцінці надійності та стабільності функціонування підприємства: індикаторні методи, методи інтегральної оцінки, ресурсно-функціональні, методи оцінки на основі аналізу ймовірності банкрутства [7].

Вчені наводять різні методики та виділяють різноманітні показники. Найчастіше використовується інтегральний показник, але суть будь-якої методики оцінки рівня економічної безпеки підприємства залишається у вивченні впливу складових на загальний його рівень економічної безпеки. В кожній галузі економіки існують свої особливості, оскільки від виду діяльності залежить вагомість впливу вибраних складових на загальний рівень його економічної безпеки [3].

Розглянемо зазначені аспекти на прикладі деревообробної галузі, що дозволить наочно продемонструвати вплив фінансових ризиків на її діяльність. Такий підхід дає змогу окреслити характер основних

загроз для фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності.

Стан деревообробної промисловості в Україні нині оцінюється як складний і нестабільний, що обумовлює необхідність глибшого аналізу її фінансово-економічних показників.

Незважаючи на значний потенціал країни щодо наявності лісових ресурсів та високої якості деревини, галузь стикається з низкою викликів, обмежень і ризиків, що справляють значний вплив на її подальший розвиток. Воєнний стан — це надзвичайно складна обставина, яка суттєво впливає на всі сфери життя суспільства, включаючи деревообробну промисловість [8].

З урахуванням останніх подій, зокрема введення воєнного стану в Україні наприкінці лютого 2022 р., актуальним стає дослідження стану деревообробної промисловості України за 2021–2023 роки. У рамках дослідження розглянемо КВЕД 16 — «Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки та рослинних матеріалів для плетіння» — в першу чергу включає діяльність з оброблення деревини та виробництво дерев'яних виробів, таких як пиломатеріали (будівельний ліс), панелі, фанера, дерев'яна тара, дерев'яні покриття для підлоги, будівельні конструкції (ферми тощо) та збірні споруди. Процес оброблення охоплює різні операції: розпилювання, стругання, профілювання та збирання виробів, починаючи від первинної обробки колод і закінчуючи виготовленням готової продукції [9].

У табл. 1 наведено обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2021–2023 роках, без урахування ФОП.

Загальний обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) усіх підприємств України у 2021 році становив 13,6 трлн. грн, у 2022 році знизився до 11 трлн. грн, а вже у 2023 році зріс до 13,5 трлн. грн. Це свідчить про певну адаптацію бізнесу до кризових умов та поступове поживавлення виробництва. Найвагомішу частку в загальному обсязі реалізації стабільно формували середні підприємства (понад 43%), тоді як великі забезпечували близько 36–38%. Малі підприємства демонстрували частку в межах 19–20%, з яких мікропідприємства — близько 6–6,5%.

У 2021–2023 роках підприємства України функціонували в умовах високої економічної турбулентності, що зумовлено збройною агресією та загальним спадом ділової активності. У 2022 році спостерігалось суттєве скорочення обсягів реалізації продукції (на 2583,8 млрд. грн. або 19%), в 2023 році показник збільшився на 2423,4 млрд. грн. або на 22%, хоча і не досягнув рівня 2021 року.

У деревообробній промисловості (КВЕД 16) структура розподілу за розміром підприємств є загалом подібною: основний обсяг реалізації також припадає на середні підприємства (близько 43–49%). Частка великих коливалася в межах 23–30%, малих — від 26% до 34%, а мікропідприємств — зростає з 10,2% у 2021 році до 15,2% у 2023 році. Це свідчить про відносну стійкість галузі та участь усіх типів підприємств у збереженні обсягів виробництва попри виклики останніх років. Але варто звернути увагу: частка великих підприємств в реалізації продукції галузі скоротилась, суттєво поступившись малим підприємствам. Отже, малі підприємства швидше адаптуються до надскладних умов, є більш мобільними, швидше реагують на ризики і займають нішу, яку вивільняють великі підприємства. Якщо загальні обсяги реалізації продукції підприємствами Укра-

Таблиця 1

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2021–2023 роках

	Підприємства України			Підприємства деревообробної галузі		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Великі підприємства, млрд. грн.	5140,4	4024,3	4797,0	19,8	16,0	17,4
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	37,8	36,5	35,7	29,7	24,6	23,3
Середні підприємства, млрд. грн.	5900,1	4906,8	5990,5	27,7	31,9	31,9
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	43,3	44,5	44,5	41,5	49,0	42,9
Малі підприємства, млрд. грн.	2576,4	2101,9	2668,9	19,2	17,2	25,1
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	18,9	19,0	19,8	28,8	26,4	33,8
з них мікропідприємства, млрд. грн.	862,3	672,9	872,4	6,8	5,5	11,3
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг)	6,3	6,1	6,5	10,2	8,5	15,2
Усього, млрд. грн.	13616,8	11033,0	13456,4	66,8	65,1	74,5

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [10]

їни скоротилось, то підприємства деревообробної галузі при незначному скороченні в 2022 році, в 2023 році перевищили показники 2021 року.

На основі наведених у табл. 2 зведених фінансових даних проведемо аналіз основних показників діяльності підприємств. Зокрема, розглянемо структуру активів, динаміку власного капіталу, рівень прибутковості підприємств галузі у 2021–2023 роках.

Проаналізувавши агреговані фінансові показники підприємств деревообробної галузі у 2021–2023 роках, можна дійти висновку про нерівномірний розвиток деревообробної промисловості в умовах нестабільної економічної ситуації. У 2022 році спостерігалось зниження чистого доходу та прибутковості, що було зумовлено впливом повномасштабної війни. Проте вже у 2023 році відбулося часткове відновлення: чистий дохід зріс до 70,6 млрд. грн, а галузь знову стала прибутковою (чистий прибуток склав 642,1 млн. грн).

Обсяг активів та капіталу також демонструє зростання: баланс підприємств зріс на 25% за три роки. Помітним є збільшення необоротних активів, зокрема залишкової вартості основних засобів, що може свідчити про модернізацію виробничих потужностей. Водночас рівень зобов'язань також зростає, особливо поточних, що вказує на посилення короткострокових фінансових навантажень.

У період 2021–2023 років більшість підприємств деревообробної галузі залишалися прибутковими, що свідчить про загальну позитивну динаміку. Зокрема, у 2021 році фінансова ситуація була найкращою: прибуткові підприємства отримали 6976,9 млн. грн., а збиткові — лише 484,0 млн. грн, що свідчить про загальну прибутковість галузі. У 2022 році сукупний обсяг збитків підприємств, що зазнали втрат, становив 5024,7 млн. грн. і перевищив суму прибутку прибуткових підприємств (4898,2 млн. грн), що призвело до загального негативного фінансового

Таблиця 2

Агреговані фінансові показники підприємств деревообробної галузі у 2021–2023 роках

Показник, тис. грн	2021	2022	2023
Необоротні активи	36635777,2	40677369,6	48040140,6
Залишкова вартість	22777966,8	23340313,1	31879594,7
Знос	14912638,4	16736391,7	20130948,5
Довгострокові фінансові інвестиції	294533,5	297439,5	1528740,3
Оборотні активи	26128245,5	35148618,7	39949220,7
Запаси	12074320,8	14410516,3	17242025,1
Дебіторська заборгованість	10680301,5	15448151,3	16516751,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	2087048,6	3884311,7	4547589,5
Власний капітал	21852399,2	22437029,6	23503268,4
Зареєстрований капітал	16025805,6	17123775,8	17994918,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4929630,4	4532774,4	4200074,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	14199664,3	21100841,7	21415267,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	26783721,9	32367062,7	43086593,1
Короткострокові кредити банків	1400790,9	1815086,4	2365160,9
Поточна кредиторська заборгованість	14626263,6	19376341,9	22214294,8
Поточні забезпечення	197276,0	250994,0	274563,0
Баланс	62837873,1	75904934,0	88008139,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64159796,5	63121551,9	70591328,6
Разом чисті доходи	69431460,5	67320854,6	74487009,2
Операційні витрати	60707251,4	61125675,7	67751424,8
Витрати усього	63782315,8	68300697,2	73844939,5
з них собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг),	51885773,0	52047273,7	58095607,6
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування	6492892,2	-126453,0	1434274,0
Підприємства, які одержали прибуток: у % до загальної кількості підприємств	74,2	71,0	73,9
фінансовий результат, тис. грн	6976896,7	4898230,1	4674099,1
Підприємства, які одержали збиток у % до загальної кількості підприємств	25,8	29,0	26,1
фінансовий результат, тис. грн	-484004,5	-5024683,1	-3239825,1
Чистий прибуток (збиток)	5649144,7	-979842,6	642069,7

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [10]

результату в сумі 126,5 млн. грн.. У 2023 році ситуація дещо покращилася: прибуткові підприємства задекларували 4674,1 млн. грн. прибутків, тоді як збиткові — 3239,8 млн. грн. збитків. Але, якщо в 2021 році на кожну гривню прибутків припадало 7 копійок збитків, то в 2023 році — 69 копійок. Така структура фінансових результатів створює потенційні ризики для подальшого розвитку галузі та потребує посиленої уваги з боку управлінських і державних органів.

На основі даних табл. 3 можна проаналізувати основні показники, що характеризують фінансовий стан підприємств деревообробної галузі. Це дозволить глибше оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств в динаміці за 2021–2023 роки.

У 2021 році підприємства деревообробної галузі демонстрували високі фінансові результати. Зокрема, рентабельність власного капіталу досягла 31,8%, що суттєво перевищує загальноприйнятий рівень у 15%, який вважається добрим показником ефективного використання капіталу. Це свідчить про високу прибутковість галузі в довоєнний період. У 2022 році, під впливом війни, спостерігалася різке падіння рентабельності. Усі ключові показники, такі як рентабельність продажів, активів і власного капіталу, стали від'ємними, що свідчить про збиткову діяльність галузі у цей кризовий період. У 2023 році зафіксоване часткове відновлення: рентабельність продажів та активів знову мають позитивні значення, однак вони все ще нижчі за прийнятні рівні. Наприклад, рентабельність продажів залишається нижчою за 5%, що зазвичай оцінюється як низька прибутковість. Рентабельність власного капіталу зросла до 2,8%, що свідчить про поступове покращення, хоча й залишається нижчою за бажаний рівень ефективності.

Фінансова стійкість галузі поступово послаблюється. Коефіцієнт автономії знизився з 34,8% у 2021 році до 26,7% у 2023 році. Рівень нижчий за 30% вказує на підвищену залежність підприємств від позикових коштів, що створює певні ризики для фінансової незалежності.

Разом із тим, позитивним є те, що у 2023 році показник забезпечення власними оборотними

коштами зріс до 0,865. Це значення наближається до нормативного рівня, що дорівнює 1, і свідчить про покращення здатності підприємств фінансувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів, тобто про зміцнення їхньої ліквідності.

Попри ознаки відновлення економічної активності у 2023 році, деревообробна галузь України продовжує функціонувати в умовах підвищеної фінансової, інституційної та правової нестабільності. Це зумовлює необхідність подальшого виявлення системних чинників, що стримують її розвиток, та формування ефективних механізмів подолання імовірних загроз.

До основних проблем розвитку деревообробної промисловості у довоєнний період необхідно віднести: забезпечення сировиною, загострення конкуренції на ринку, неефективне державне регулювання та слабка підтримка галузі з боку держави, технологічне відставання деревообробних підприємств, недостатнє використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій, брак фінансових ресурсів та інвестицій, зниження купівельної спроможності споживачів, корупція в лісовій галузі, недбале ставлення до лісових ресурсів країни, переважання експорту необробленої деревини без доданої вартості. Перелічені проблеми розвитку деревообробної промисловості взаємопов'язані та обумовлюють одна одну. Так, проблема стабільного забезпечення сировиною є наслідком недосконалості нормативно-правового забезпечення регулювання ринку деревини і необґрунтованого експорту.

Унаслідок повномасштабної війни, розв'язаної Росією, промисловий сектор України, в тому числі деревообробна галузь, зазнав змін через: руйнування виробничих потужностей, знищення або вивезення майна підприємств на окупованих територіях, зупинку інвестиційних проєктів, скорочення попиту населення, руйнування транспортної інфраструктури, звуження ринку, дефіцит енергоресурсів.

Російське вторгнення стало викликом для українського промислового сектора. У період активної фази військових дій деревообробні підприємства, що були розташовані в Центральних, Східних та Південних областях України, тимчасово, повністю або частково призупинили свою діяльність, а в деяких випадках були знищені чи розграбовані окупантами.

Таблиця 3

Основні фінансові коефіцієнти підприємств деревообробної галузі у 2021–2023 роках

	2021	2022	2023
Рентабельність продажів	8,805	-1,552	0,910
Рентабельність активів (ROA)	10,374	-1,412	0,783
Рентабельність власного капіталу (ROE)	31,838	-4,425	2,795
Коефіцієнт покриття (платоспроможність)	0,976	1,086	0,927
Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність)	34,776	29,559	26,706
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,024	0,086	0,865

Джерело: розраховано та складено авторами

Додатковими факторами стали розриви ланцюгів постачання, брак паливно-мастильних матеріалів, зменшення попиту, потреба в релокації виробничих потужностей, зменшення клієнтської бази та відтік кваліфікованих кадрів.

Також варто зауважити, що для підприємств лісової та деревообробної промисловості притаманна низка специфічних управлінських ризиків, які потребують окремого дослідження та пошуку шляхів їх оптимізації з метою налагодження ефективного виробництва. Оскільки сучасне ринкове середовище характеризується жорсткою конкуренцією зі швидкою зміною внутрішніх і зовнішніх факторів, саме система управління ризиками потребує напрацювання певної науково обґрунтованої методики щодо прийняття рішень із метою визначення ступеня ризику, передбачення наслідків та застосування альтернативних варіантів розв'язання проблеми.

Для забезпечення підтримки і розвитку підприємств деревообробного сектору необхідна державна підтримка, яка може надаватись шляхом впровадження відповідних податкових пільг і внесення змін до податкового законодавства, адже розраховувати на пряму фінансову підтримку під час війни не варто.

Перспективним напрямом повоєнного реформування деревообробної промисловості та лісопромислового комплексу загалом є стимулювання розвитку ресурсозберігаючих виробництв і впровадження принципів сталого розвитку в практику діяльності підприємств сектору [8].

Враховуючи, що деревина є бажаним сировинним ресурсом, потребує удосконалення державна система обліку деревини, ощадливе використання та захист лісів від тотальної вирубки. Реалізація грантових програм і залучення іноземних інвестицій для розвитку переробних підприємств, сприятиме створенню доданої вартості і забезпечить експорт готових виробів, а не лісосировини.

В травні 2025 року в Держлісагентстві відбулась стратегічна нарада щодо впровадження Регламенту ЄС № 2023/1115 (EUDR), в якій взяли участь Асоціація деревообробних підприємств України (АДПУ), представники деревообробного бізнесу, сертифікаційних систем, бірж та державних підприємств. Основною темою обговорення стало забезпечення простежуваності деревини при експорті на ринок ЄС, дозвільне регулювання заготівлі деревини, реформування рубок, оновлення даних про запаси деревини та їх використання у лісовпорядкуванні, впровадження сучасної техніки та технологій. Галузь потребує розробки прозорої та ефективної

дорожньої карти реформи, що сприятиме розвитку деревообробної галузі та збільшенню доступної сировини для українських виробників [11].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Умови воєнного стану істотно трансформували функціонування деревообробної галузі України, спричинивши низку економічних, логістичних, кадрових та інституційних викликів. Незважаючи на часткову стабілізацію фінансових показників у 2023 році, підприємства залишаються в зоні підвищених ризиків, пов'язаних із втратою сировинної бази, клієнтських ринків, доступу до капіталу та виробничої інфраструктури. Результати проведених розрахунків свідчать про зростання фінансової залежності підприємств, нестійкість їх прибутковості та обмежену інвестиційну активність.

Поглиблення проблем, які існували ще в довоєнний період — зокрема, дефіцит сировини, корупційні ризики, технологічне відставання — в умовах війни лише ускладнило адаптаційні можливості галузі. Водночас, деякі підприємства продемонстрували готовність до змін, зокрема через релокацію, диверсифікацію ринків збуту, переорієнтацію виробництва на потреби військового сектору.

Деревообробна промисловість потребує переходу до гнучкої та адаптивної моделі розвитку, яка включатиме:

- впровадження технологічних інновацій;
- розширення кооперації з державними структурами;
- підтримку мобільності виробництва;
- зміцнення зв'язків із внутрішнім ринком;
- розвиток альтернативних каналів збуту;
- підвищення рівня безпеки персоналу та активів.

Таким чином, ключовими умовами виживання та подальшого розвитку галузі є гнучкість, інноваційність, інституційна підтримка та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Деревообробна промисловість, за умов належного стратегічного управління, може не лише зберегти свій економічний потенціал у період війни, а й стати одним із рушіїв економічного відновлення України в післявоєнний період.

Перспективою подальших досліджень може бути розробка методології управління фінансовими ризиками. Враховуючи, що кожна галузь, крім загальних ризиків та загроз, має свої специфічні, притаманні лише їй особливості, варто у подальшому приділяти увагу оцінці ризиків і рівня фінансової безпеки підприємств інших галузей, що в стратегічній перспективі сприятиме покращенню управління підприємствами і сталому розвитку економіки країни.

Література

1. Вудвуд В.В., Батієвська О.В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 89–93. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2019-25-12.pdf> (дата звернення: 20.08.2025)
2. Варналій З., Мехед А. Загрози фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва України та шляхи їх запобігання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 4(221). С. 13–18. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/04/Вісник_Економіка_221_13–18.pdf (дата звернення: 25.08.2025)
3. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність : монографія. Херсон, 2018. 632 с.
4. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Фінансова безпека підприємства. навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
5. Макачук І.М., Малишко В.В., Яременко Л.М. Фінансова безпека підприємств: характерні ознаки, складові, основні загрози й небезпеки. *Економічний вісник університету. Сер. Фінанси, грошовий обіг, кредит*. 2023. Вип. 56. С. 183–193.
6. Нечипоренко А.В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету. Сер. Фінанси, грошовий обіг, кредит*. 2023. Вип. 56. С. 200–206. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/44939/1/A_Nechyporenko_EVU_56_FEU.pdf (дата звернення: 25.08.2025)
7. Швець Ю.О., Цикало К.С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансової безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25(1). С. 162–168. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/36.pdf> (дата звернення: 20.08.2025)
8. Сахарнацька Л.І., Кочут Р.А. Особливості розвитку деревообробної промисловості в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 3. С. 59–67.
9. КВЕД 2010. Розділ 16. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/16/KVED10_16.html (дата звернення: 15.07.2025)
10. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.07.2025)
11. Новини. Дайджест АДПУ, травень 2025. Асоціація деревообробних підприємств України. URL: https://aweu.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/photo_2025-06-02_12-12-50.jpg (дата звернення: 20.07.2025)

References

1. Vudvud V. V., Batiievskia O. V. (2019). Finansova bezpeka pidpriemstva: sutnist, tsili, pryntsyipy ta shliakhy zabezpechennia. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. № 25. S. 89–93. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2019-25-12.pdf> [in Ukrainian].
2. Varnalii Z., Mekhed A. (2022). Zahrozy finansovii bezpetsi subiektiv pidpriemnytstva Ukrainy ta shliakhy yikh zapobihannia. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. № 4(221). S. 13–18. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/04/Visnyk_Ekonomika_221_13-18.pdf [in Ukrainian].
3. Melikhova T. O. (2018). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: formuvannia, kontrol, efektyvnist: monohrafiia. Kher-son, 632 s. [in Ukrainian].
4. Kuzenko T. B., Sablina N. V. (2020). Finansova bezpeka pidpriemstva. navch. posib. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznet-sia, 123 s. [in Ukrainian].
5. Makarchuk I. M., Malysheko V. V., Yaremenko L. M. (2023). Finansova bezpeka pidpriemstv: kharakterni oznaky, skladovi, osnovni zahrozy y nebezpeky. *Ekonomichniy visnyk universytetu. Ser. Finansy, hroshovi obih, kredyt*. Vyp. 56. S. 183–193 [in Ukrainian].
6. Nechiporenko A. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva v umovakh transfor-matsiinykh zmin. *Ekonomichniy visnyk universytetu. Ser. Finansy, hroshovi obih, kredyt*. Vyp. 56. S. 200–206. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/44939/1/A_Nechyporenko_EVU_56_FEU.pdf [in Ukrainian].
7. Shvets Yu. O., Tsykalo K. S. (2017). Metodychnyi pidkhid do otsinky rivnia finansovoi bezpeky promyslovykh pid-priemstv. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser. Ekonomika i menedzhment*. Vyp. 25(1). S. 162–168. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/36.pdf> [in Ukrainian].
8. Sakharnatska L. I., Kochut R. A. (2023). Osoblyvosti rozvytku derevoobrobnoi promyslovosti v umovakh voiennoho stanu. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*. № 3. S. 59–67 [in Ukrainian].
9. KVED 2010. Rozdil 16. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/16/KVED10_16.html [in Ukrainian].
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni vebсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. Novyny. Daidzhest ADPU, traven 2025. Asotsiatsiia derevoobrobnykh pidpriemstv Ukrainy. URL: https://aweu.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/photo_2025-06-02_12-12-50.jpg [in Ukrainian].

УДК 336.71:338.124.4

Краснова Ірина Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Krasnova Iryna

*DSc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-4507-6629*

Лещенко Руслан Ігорович, CFA

*Керівник головного кредитного управління
Член Правління АТ «ПРАВЕКС БАНК»*

Leshchenko Ruslan, CFA

*Chief Lending Officer, member of the Management Board
JSC "PRAVEX BANK"
ORCID: 0009-0000-1225-5236*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11354

ESG-ОРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ESG FOCUS AS A STRATEGIC VECTOR FOR THE TRANSFORMATION OF BANKING ACTIVITIES

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток глобальної економіки детермінує актуалізацію ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у трансформації ризик-менеджменту банків. В умовах війни та відбудови України, а також у контексті євроінтеграційних процесів, інтеграція ESG набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості та доступу до міжнародного капіталу.

Мета. Дослідження спрямоване на системний аналіз теоретико-методологічних засад та практичних аспектів ESG-орієнтації банків, ідентифікацію ключових драйверів і бар'єрів трансформації, а також формування концептуальної моделі інтеграції ESG-принципів у діяльність банківських установ.

Матеріали і методи. Методологічною основою стали загальнонаукові підходи: системний аналіз – для структурування ESG-компонентів у банківській діяльності; порівняння – для зіставлення міжнародних і вітчизняних практик; логічне узагальнення – для формулювання висновків. Емпіричну базу склали офіційні звіти українських та зарубіжних банків, документи міжнародних інституцій (EBA, NGFS, UNEP FI) і регулятора (НБУ).

Результати. Доведено, що ESG-трансформація не є суто філантропічною ініціативою або маркетинговим інструментом, а формує нову парадигму ведення банківського бізнесу, сприяючи підвищенню довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Основними драйверами ESG-трансформації визначено: посилення регуляторного тиску, зростання попиту інвесторів і клієнтів, мітігацію ризиків (кліматичних, репутаційних, кредитних), розвиток ринку «зелених» фінансових інструментів. Запропоновано концептуальну модель інтеграції ESG-принципів у ключові процеси банку: корпоративне управління, стратегічне планування, управління ризиками, кредитно-інвестиційну діяльність та звітність. Проаналізовано диференціацію рівня ESG-інтеграції серед українських банків: від декларативного до системного впровадження за міжнародними стандартами. Показано, що проактивна ESG-стратегія є критично важливою для формування стійкої, майбутньоорієнтованої банківської системи, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальної невизначеності.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці кількісних моделей оцінки впливу ESG-факторів на кредитний ризик та фінансову стійкість банків, інтеграції кліматичних сценаріїв у ризик-менеджмент та розширенні механізмів «зеленого» фінансування у післявоєнній вігбудові економіки України.

Ключові слова: ESG, банківський сектор, сталий розвиток, стратегічна трансформація, управління ризиками, «зелене» фінансування, корпоративне управління, фінансова стійкість.

Summary. Introduction. The current development of the global economy necessitates the increasing relevance ESG principles (Environmental, Social, and Governance) more important in transforming banks' risk management. In the context of the war and Ukraine's reconstruction, as well as in the process of European integration, ESG becomes strategically important for ensuring financial stability and access to international capital.

Objective. The study aims to conduct a systematic analysis of the theoretical and methodological foundations, along with the practical aspects of ESG orientation in banks, to identify key drivers and barriers of transformation, and to develop a conceptual model for integrating ESG principles into the activities of banking institutions.

Materials and methods. The methodological foundation is grounded in general scientific approaches: systems analysis – to structure ESG components in banking activities; comparative analysis – to contrast international and domestic practices; and logical generalization – to formulate conclusions. The empirical base consists of official reports of Ukrainian and foreign banks, documents of international institutions (EBA, NGFS, UNEP FI), and regulatory documents issued by the National Bank of Ukraine (NBU).

Results. The findings demonstrate that ESG transformation is neither a purely philanthropic initiative nor a marketing tool, but rather a new paradigm of banking business that enhances long-term financial stability and competitiveness. The main drivers of ESG transformation are identified as: increased regulatory pressure, growing demand from investors and customers, mitigation of financial risks (climatic, reputational, credit), and the development of the market for green financial instruments. A conceptual model for integrating ESG principles into key banking processes is proposed: corporate governance, strategic planning, risk management, credit and investment activities, and reporting. The differentiation in the level of ESG integration among Ukrainian banks has been analyzed: ranging from declarative approaches to systematic implementation in accordance with international standards. It has been demonstrated that a proactive ESG strategy is critical for the building of a sustainable, future-oriented banking system capable of functioning effectively under conditions of global uncertainty.

Prospects. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the impact of ESG factors on credit risk and financial stability of banks, integrating climate scenarios into risk management process, and expanding green financing mechanisms in the post-war reconstruction of Ukraine's economy.

Key words: ESG, banking sector, sustainable development, strategic transformation, risk management, green financing, corporate governance, financial resilience.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується консолідацією парадигми сталого розвитку, що спричинило посилення уваги до питань соціально-екологічної відповідальності як з боку корпоративного сектору, так і з боку інституційних інвесторів. У цьому контексті фінансова система, будучи фундаментальним інститутом забезпечення економічного зростання, виконує ключову, системоутворюючу функцію у трансформації суспільства у бік стабільності та стійкості. Зокрема, банківський сектор, як інституційний посередник та провайдер ліквідності, забезпечує алокацію фінансових потоків і, відповідно, детермінує напрями соціально-економічного розвитку.

Інтеграція ESG-критеріїв (*Environmental, Social, Governance*) розвинулася з маргінальної ініціативи до ключового стратегічного імперативу для фінансово-кредитних установ. Така трансформація зумовлена комплексом факторів, серед яких: посилення регуляторного тиску, необхідність диверсифікації ризиків (зокрема, кліматичних та репутаційних), а також зростання попиту на відповідальні інвестиції з боку стейкхолдерів. Як наслідок, виникає потреба в глибокій перебудові операційної діяль-

ності та бізнес-моделей фінансових інститутів, що передбачає інкорпорацію ESG-принципів у процеси прийняття управлінських рішень, оцінки кредитоспроможності, управління активами та ризиками.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що банки, будучи фінансовими посередниками, несуть подвійну відповідальність: не лише адаптувати власну діяльність до ESG-вимог, але й каталізувати цю трансформацію в реальному секторі економіки через кредитні та інвестиційні рішення. В умовах відновлення економіки України інтеграція ESG-принципів у банківську систему становить запоруку не лише її стійкості, але й залучення міжнародного «зеленого» капіталу та відповідності євроінтеграційним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження інтеграції ESG-принципів у банківську діяльність є комплексним і міждисциплінарним, що знаходить своє відображення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Огляд літератури можна структурувати за кількома ключовими напрямками.

Перший напрям досліджень стосується вивчення загальних засад сталого розвитку та ESG у фінансовій сфері, переважно у світовому контексті.

Фундаментальну теоретичну базу становлять праці, присвячені взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), сталим розвитком та фінансовими результатами. Porter та Kramer (2011) у своїй концепції «спільної цінності» (Creating Shared Value, CSV) стверджують, що конкурентні переваги досягаються шляхом інтеграції соціальних та екологічних проблем у бізнес-стратегію, що лягло в основу сучасного розуміння ESG [1]. На відміну від філантропії чи традиційної КСВ, концепція CSV спрямована на вирішення соціальних проблем через бізнес-модель, яка одночасно стимулює прибутковість, інновації та зростання компанії. Ця рамка передбачає три основні підходи: переосмислення продуктів і ринків для задоволення суспільних потреб; підвищення продуктивності у ланцюжку створення вартості; розвиток потужніших галузевих кластерів на взаємовигідних засадах. Таким чином, CSV виходить за межі традиційної КСВ, роблячи соціальний вплив прямим результатом бізнес-процесів, а не ефектом філантропічної діяльності.

ESG-інвестування, що виникло як етичне інвестування у 1960-х роках, з часом перетворилося на популярну стратегію, яка ґрунтується на теорії стейкхолдерів, інституційній теорії та ідеях сталого капіталізму. Його суть полягає в переконанні, що врахування екологічних, соціальних факторів і факторів управління сприяє довгостроковому покращенню фінансовій стабільності. Дослідження Eccles et al. (2014) [2], засноване на зіставленні 180 американських компаній, показало, що фірми з високим рівнем стійкості, які впровадили ESG-політику до 1993 року, до 2009 року демонстрували кращі операційні та фінансові результати, а також мали нижчу вартість капіталу порівняно з компаніями з низьким рівнем стійкості. Це має стратегічне значення для трансформації банківської діяльності, зокрема через інтеграцію ESG-критеріїв у управління ризиками та процеси прийняття рішень. Schoenmaker та Schramade (2019) [3] довели, як принципи сталого розвитку мають бути інтегровані в усі ланки фінансової системи, включаючи банківську справу, управління активами та страхування.

Другий напрям досліджень зосереджується на специфіці ESG-трансформації саме банківського сектору, деталізуючи механізми впливу ESG-критеріїв на управління ризиками, прибутковість та стратегічні пріоритети кредитних установ. Фундаментальну роль у цьому процесі відіграють міжнародні ініціативи. Зокрема, Принципи відповідального банкінгу (Principles for Responsible Banking, UNEP FI, 2019) [4] встановлюють всебічні рамки для узгодження бізнес-стратегій банків із цілями Паризької угоди та Цілями сталого розвитку ООН, слугуючи ключовим практичним орієнтиром для впровадження ESG. Звіти Network for Greening the Financial System (NGFS, 2020–2024) [5] зокрема щодо кліматичних стрес-тестів, формують методологічну осно-

ву для оцінки кліматичних ризиків і регуляторних вимог до банківського нагляду. Регуляторні рамки для управління ESG-ризиками банків активно розвиваються завдяки ініціативам Європейської комісії, Європейського органу банківського нагляду (EBA) та Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Ці інституції оприлюднили низку документів, що охоплюють огляди банківських інновацій, правила нагляду та конкретні вимоги до планів дій із впровадження принципів сталого фінансування [6; 7; 8]. Дослідження Weber (2017) [9] емпірично підтверджує, що інтеграція ESG-факторів суттєво знижує кредитні та репутаційні ризики, сприяючи підвищенню фінансовій стійкості банків. Galletta et al. (2023) [10] виявили обернено пропорційний зв'язок між рівнем ESG-відповідальності банків та обсягом капіталу, необхідним для поглинання операційних ризиків. Висновок полягає в тому, що покращення ESG-показників дозволяє банкам ефективніше керувати операційними ризиками та зменшувати навантаження на капітал.

Третій напрям представляє дослідження українських вчених та практиків, що актуалізувався в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності відбудови країни після війни. В Україні тема ESG-банкінгу перебуває на етапі активного становлення, і ключову роль у формуванні його концептуальних основ відіграють документи Національного банку України (НБУ). Фундаментом є «Політика з розвитку сталого фінансування» [11], яка визначає роль банківського сектору у фінансуванні «зеленої» трансформації економіки. Важливим практичним інструментом є представлені в Білій книзі методичні рекомендації НБУ щодо інтеграції кліматичних ризиків у систему управління ризиками банків, що задають конкретні алгоритми дій для вітчизняних кредитних установ [12].

Вітчизняні дослідники також активно долучаються до розвитку концепції ESG-банкінгу. Зокрема, Бортніков та Любіч (2022) [13] аналізують аспекти державного регулювання щодо розкриття банками інформації у сфері сталих фінансів, а також розглядають загальні підходи до управління ESG-ризиками в українському банківському середовищі. Вовченко (2023) [14] у своїй публікації досліджує пріоритетні напрями інтеграції ESG-стратегії в бізнес-моделі комерційних банків, акцентуючи на значенні екологічних, соціальних та управлінських ризиків, загострених сучасними кризовими явищами. Краснова, Примостка та Лавренюк (2021) [15] зосереджуються на оцінці впливу зміни клімату на фінансовий бізнес, зокрема на трансформації традиційних фінансових ризиків під впливом кліматичних факторів. Окрему увагу питанням адаптації вітчизняного банківського сектору до європейських вимог приділяють Шульга та Омельчук (2022) [16] які аналізують виклики, пов'язані з імплементацією Європейського зеленого курсу, та пропонують низку

заходів щодо їх подолання на макро- та мікрорівнях управління.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що тема ESG-трансформації банків є динамічною та актуальною. Світова література зосереджена на емпіричному доведенні бізнес-кейсу для ESG, розробці методологій оцінки ризиків та формуванні глобальних стандартів. Вітчизняні дослідження знаходяться на етапі адаптації міжнародних підходів до специфіки української економіки, яка характеризується наслідками війни, необхідністю відбудови та євроінтеграційними викликами. Основні праці українських авторів мають прикладний характер і зосереджені на ролі НБУ як регулятора, проблемах «зеленого» кредитування та стратегічних імперативах для банків у нових умовах. Існує науковий прогалина щодо комплексного моделювання впливу ESG-факторів на вартість та стійкість українських банків, що відкриває поле для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у системному аналізі ESG-орієнтації як стратегічного вектору трансформації банківської діяльності, виявленні ключових драйверів, бар'єрів та розробці концептуальних підходів до її практичної імплементації.

Виклад основного матеріалу дослідження. ESG-орієнтація в банківській діяльності є не тимчасовим трендом, а фундаментальною трансформацією бізнес-моделі, що передбачає системне та послідовне включення екологічних, соціальних і управлінських факторів у всі ланки створення вартості: від розробки стратегії та корпоративних політик до операційної діяльності, управління ризиками та публічної звітності. Цей перехід від риторики до реальних змін ґрунтується на трьох теоретичних засадах: теорії стійкого розвитку, яка обґрунтовує необхідність балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю; теорії стейкхолдерів, що розширює коло відповідальності банку за межі інтересів акціонерів до суспільства в цілому; та теорії фінансових ризиків, яка еволюціонує, включаючи ESG-фактори як матеріальні джерела фінансових втрат і нових можливостей. Класична теорія фінансів зосереджується на короткостроковій максимізації прибутку для власників, тоді як стейкхолдерський підхід доводить, що довгострокова стабільність і рентабельність банків залежать від довіри клієнтів, лояльності персоналу, суспільної стабільності та екологічної збалансованості. Саме ця логіка формує теоретичну основу ESG-парадигми.

У практичній площині банківської діяльності ця парадигма знаходить свою конкретну реалізацію через призму трьох компонентів.

Екологічний вимір (Environmental) виходить далеко за межі символічних ініціатив. Він передбачає активне «озеленення» кредитного портфеля через пріоритетне фінансування проектів відновлюваної енергетики (ВДЕ), енергоефективності,

циркулярної економіки та зеленої інфраструктури. Ключовим стає внесення екологічних ризиків (фізичних та перехідних) у процес кредитного аналізу, що дозволяє точніше оцінювати вартість ризику та ціноутворення. Внутрішньо банки прагнуть зменшити власний екологічний слід шляхом оптимізації енергоспоживання, зменшення використання ресурсів та переходу на відновлювані джерела енергії.

Соціальний вимір (Social) ESG-критеріїв набуває ключового значення в банківській діяльності в умовах сучасних викликів, таких як соціальна нерівність, потреба у фінансовій інклюзії та посилення репутаційних ризиків. Він реалізується через розробку інклюзивних фінансових продуктів, спрямованих на залучення до фінансової системи вразливих категорій населення, а також у всебічній підтримці малого та середнього бізнесу як основи економіки та соціальної стабільності. Захист прав споживачів, забезпечення прозорості умов і безпеки даних стають невід'ємними елементами конкурентної переваги банків. Інвестиції в професійний розвиток працівників і програми корпоративної соціальної відповідальності на рівні громад зміцнюють репутацію та соціальний капітал банків.

Вимір управління (Governance) є системоутворюючим, оскільки саме ефективне управління забезпечує реалізацію екологічних і соціальних цілей. Він передбачає: створення незалежної ради директорів, яка наділена повноваженнями з контролю за ESG-стратегією; впровадження прозорих і етичних бізнес-процесів; а також запобігання конфлікту інтересів та нульову толерантність до корупційних практик. Критично важливим стає впровадження комплексних процедур due diligence, які засновані на стандартах GRI та SASB, дозволяють оцінювати ESG-ризик контрагентів і постачальників, захищаючи банки від репутаційних і фінансових збитків.

Таким чином, ESG-орієнтація трансформується із суспільної ініціативи на стратегічний імператив, що визначає конкурентоздатність банку в довгостроковій перспективі [18]. Вона сприяє оптимізації ризиків, зниженню вартості капіталу, підвищенню лояльності клієнтів і персоналу, а також відкриває доступ до нових ринків і джерел фінансування. Інтеграція ESG-принципів веде не до обмеження діяльності, а забезпечує переосмислення бізнес-моделей і створення стійкої цінності для всіх стейкхолдерів. ESG ініціативи в Україні еволюціонували та поступово інтегрувалися у фінансові стратегії банків (рис. 1).

Дослідження практики українських банків, проведене шляхом контент-аналізу їхніх звітів за 2022–2024 роки, свідчить, що більшість установ перебувають на початковому етапі ESG-трансформації, часто обмежуючись декларативними заявами про підтримку принципів сталого розвитку. Разом з тим, окремі банки демонструють активнішу позицію. Аналіз стратегій українських банків доводить, що найбільш просунутими у питанні ESG-трансфор-

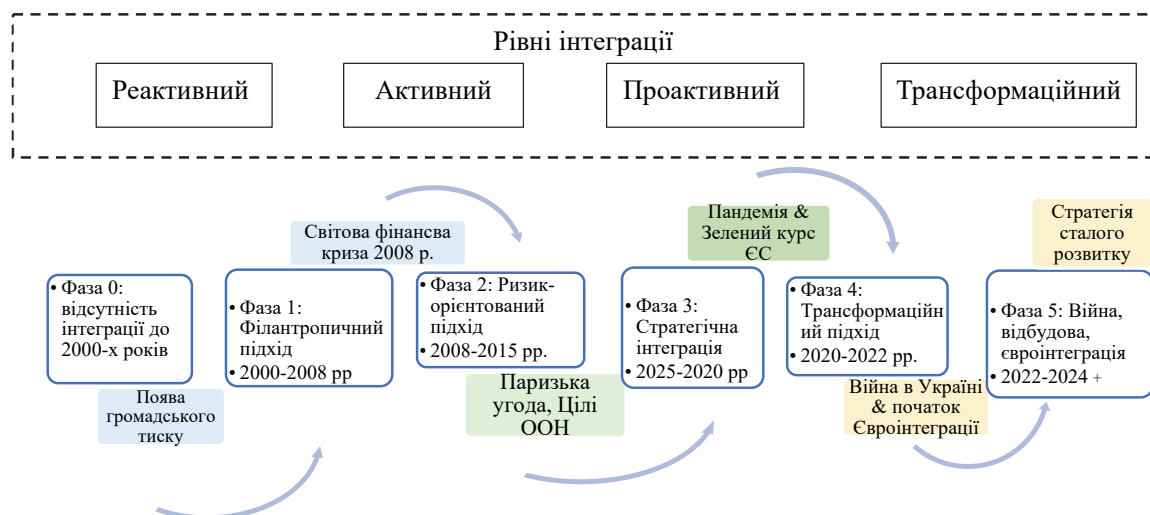


Рис. 1. Рівні та фази впровадження ESG ініціатив в Україні

Джерело: складено авторами

мації в Україні є банки які демонструють комплексний підхід, інтегруючи ESG не лише в окремі продукти, а й в стратегію, корпоративне управління та управління ризиками. Наприклад, UGB Ukgasbank, як банк сталого розвитку, який з 2016 року розвиває напрям «зеленого» банкінгу, фінансуючи проекти відновлюваної енергетики, енергоефективності та інших екологічно відповідальних ініціатив. Загалом банк профінансував понад 1400 ESG-проектів. Станом на початок 2025 року UGB надав на відновлення енергетичної інфраструктури України понад 2 млрд. грн кредитів [19]. Ощадбанк, як найбільший державний банк, інтегрує ESG принципи в корпоративне управління та публікує звіти за стандартами GRI, підкреслюючи соціальну відповідальність. Укресімбанк фінансує інфраструктурні та експортно-орієнтовані проекти, залучаючи кошти від ЄБРР, Світового банку та IFC, що вимагає дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку. Його екологічна стратегія зосереджена на відновлюваній енергетиці, переробці відходів і очищенні води. ПУМБ, визнаний переможцем конкурсу «Партнерство заради сталого розвитку 2023», демонструє прихильність до ESG через брендинг і клієнтські ініціативи.

Банки з іноземним капіталом, такі як Креді Агріколь, Райффайзен і ПРАВЕКС БАНК, активніше впроваджують європейські підходи, інтегруючи оцінку ESG-ризиків у кредитний процес і розробляючи власні політики сталого розвитку. Райффайзен керується глобальною ESG-стратегією, Креді Агріколь реалізує ESG-стратегію «Dear Employee, Dear Customer, Dear Planet», ПРАВЕКС БАНК приєднався до Глобального договору ООН, де він зобов'язався дотримуватися тринадцяти цілей Глобального договору ООН за чотирма напрямками: захист прав людини, трудові відносини, охорона довкілля та боротьба з корупцією. Також, здобув важливу нагороду

в конкурсі Глобального договору ООН в Україні — «Партнерство заради сталого розвитку-2024» за проект «Амбасадори фінансової грамотності».

Аналітичні дані свідчать про диференціацію на ринку: державні банки (Ukgasbank, Ощадбанк, Укресімбанк) лідирують завдяки національним програмам, тоді як банки з іноземним капіталом (Креді Агріколь, Райффайзен, УКРСИБ, ПРАВЕКС БАНК) вирізняються європейськими стандартами корпоративного управління з чіткими ESG-політиками банки. Ще одну групу становлять банки з вітчизняним капіталом, що активно використовують ESG-принципи як елемент брендингу та комунікації з клієнтами (Сенс Банк). Таблиця 1 узагальнює ключові ESG-ініціативи українських банків.

Зауважимо, що станом на 2025 рік ESG-агенда українських банків зазнала суттєвого поглиблення та трансформації під впливом глобальних трендів, наслідків війни та необхідності повоєнної відбудови, а також у відповідності до оприлюдненої Національним банком України Білої книги [12]. Відповідно до концепції оновлення Політики з розвитку сталого фінансування, Біла книга окреслює бачення майбутнього стану управління ESG-ризиками у вітчизняному фінансовому секторі, що має сприяти сталому розвитку, зменшувати системні ризики та забезпечувати фінансову стабільність. У цьому контексті вектор євроінтеграції зумовлює поступове наближення вітчизняної банківської системи до вимог Європейського зеленого курсу (*European Green Deal*) та Таксономії ЄС, які стають актуальними не лише для банків, що співпрацюють із міжнародними фінансовими інституціями та інвесторами, а й поступово поширюються на всі установи сектору. Запровадження жорстких міжнародних стандартів — таких як Таксономія ЄС для сталої діяльності, директива CSRD щодо розкриття нефінансової інформації, а також кліматичні стрес-тести, що впроваджуються ЄЦБ

Таблиця 1

ESG-трансформації українських банків

Банк	Екологічний вимір (E)	Соціальний вимір (S)	Управлінський вимір (G)
Ukrasbank	Фінансування ВДЕ, енергоефективність	Підтримка МСБ, програми для громад	ESG у стратегії, звітність за GRI
Ощадбанк	Енергоефективні проекти	Фінансова інклюзія, фокус на соціальних програмах для ветеранів та їх родин, КСВ	Звітність за GRI, прозоре управління
Укрексімбанк	Проектне фінансування відбудови інфраструктури згідно з принципами «Build Back Better»	Підтримка експорту, МСБ	Співпраця з ЄБРР, IFC, ESG-звітність
ПУМБ	Зелені ініціативи	КСВ, клієнтські програми	Брендинг ESG, прозорість
Креді Агріколь	Зелені кредити	Фінансова інклюзія	Глобальна ESG-стратегія, due diligence
Райффайзен	Енергоефективність, «зелені» кредитні лінії	Соціальні програми, активна робота з корпоративними клієнтами щодо впровадження ESG-стандартів,	Глобальна ESG-стратегія, високі стандарти управління, ризик-менеджмент
ПРАВЕКС БАНК	Фінансування ВДЕ, Енергоефективні проекти	Турбота про здоров'я співробітників, проекти по фінансової грамотності для дітей	Високі стандарти корпоративного управління, ризик-менеджмент

Джерело: складено авторами

і мережею NGFS, — фактично трансформують ESG із добровільної практики на обов'язкову вимогу.

В умовах війни ESG набуває додаткових акцентів: безпекового виміру, посилення кіберзахисту, підтримки економічної стійкості та орієнтації на відбудову. Одночасно цифровізація розширює можливості імплементації ESG-принципів у банківську практику через аналітику великих даних, автоматизоване кредитування та інструменти оцінки вуглецевого сліду.

Детермінанти переходу банків на ESG-модель охоплюють низку внутрішніх і зовнішніх факторів. По-перше, зростає попит з боку інституційних інвесторів на ESG-відповідні активи, тоді як приватні клієнти, особливо молодь, орієнтуються на соціально-етичну репутацію банку. По-друге, ESG інтегрується у систему ризик-менеджменту: матеріалізація кліматичних ризиків у вигляді фізичних і перехідних втрат, а також соціальні чи управлінські кризи (корупція, трудові конфлікти, порушення прав споживачів) створюють прямі репутаційні та фінансові наслідки. По-третє, відкриваються нові ринкові можливості — стрімке зростання «зелених» облігацій, фінансування відновлюваної енергетики, енергомодернізації та проектів циркулярної економіки формують новий драйвер диверсифікації доходів для прогресивних банків.

Разом із тим шлях до повноцінної ESG-трансформації супроводжується значними викликами, особливо для фінансових систем країн, що розвиваються, зокрема України. До них відносимо: дефіцит якісних і верифікованих даних для оцінки ESG-ризиків, відсутність єдиних стандартів аудиту «зелених» фінансів, що створює ризик гринвошингу, високі інвестиційні витрати на модернізацію IT-інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу, а також

складність кількісної оцінки довгострокового ефекту від ESG-інвестицій. Вплив воєнного стану додатково зумовлює низку специфічних труднощів. Серед них: недостатня обізнаність клієнтів, особливо МСБ, щодо сталого розвитку та «зеленого» фінансування; дефіцит методик оцінки ESG-ризиків і верифікованих даних; відсутність розвиненої інфраструктури підтримки Європейського зеленого курсу, включно з рейтинговими агентствами та централізованими базами даних; дилема кредитування екологічно «брудних» галузей, які водночас критично важливі для обороноздатності та експортного потенціалу [16–18].

Для подолання зазначених бар'єрів українським банкам доцільно впроваджувати цілісну багаторівневу модель ESG-менеджменту, що охоплює ключові напрями діяльності. На рівні корпоративного управління це передбачає закріплення відповідальності за ESG на рівні ради директорів, формування спеціалізованих комітетів, розробку публічної ESG-стратегії та внутрішніх політик. У стратегічному плануванні — інтеграцію ESG-цілей у бізнес-моделі та KPI топ менеджменту, формування ESG-орієнтованих продуктивних лінійок та позиціонування на ринку як лідера сталого фінансування. У сфері ризик-менеджменту — розробку методик оцінки кліматичних ризиків, ESG-скоринг позичальників, адаптацію стрес-тестів і оновлення системи ризик-апетиту. В операційній діяльності — створення «зелених» кредитних і депозитних продуктів, впровадження ESG due diligence для клієнтів, формування цільових «зелених» портфелів та оптимізацію власних операцій задля зменшення екологічного сліду. У площині звітності та комунікацій — регулярну публікацію звітів за стандартами GRI, SASB, TCFD, незалежний аудит розкритої інформації та діалог зі стейкхолдерами.

Реалізація такої комплексної ESG-моделі дозволить банкам не лише знизити ризики й відповідати регуляторним вимогам, але й створити довгострокові конкурентні переваги, залучити нові джерела фінансування та закріпити репутацію інноваційних і соціально відповідальних фінансових інститутів у процесі відбудови країни.

Висновки. ESG-орієнтація перетворюється з факультативного елементу корпоративної стратегії на системний імператив розвитку банківської діяльності. Проведене дослідження засвідчує, що інтеграція ESG-факторів у всі рівні функціонування банку — від корпоративного управління до кредитно-інвестиційних рішень і звітності — формує основу для довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Для банківської системи України ESG-трансформація має особливе значення, оскільки по-

єднує завдання підвищення прозорості та довіри з можливістю залучення міжнародного «зеленого» капіталу. Водночас ефективність ESG-стратегії потребує подолання викликів, пов'язаних із дефіцитом якісних даних, високими початковими витратами, загрозою гринвошингу та специфічними обмеженнями воєнного часу. Їхнє вирішення можливе лише за умови синергії між банками, регулятором, міжнародними фінансовими організаціями та науковою спільнотою.

Таким чином, проактивна ESG-орієнтація є не лише реакцією на зовнішні виклики, але й стратегічним вибором, що створює додану вартість для акціонерів, клієнтів і суспільства загалом. Вона визначає нову парадигму розвитку українського банківського сектору, забезпечуючи його адаптивність до глобальної невизначеності та здатність відігравати провідну роль у сталому відновленні економіки.

Література

1. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. 60(11). P. 2835–2857. URL: https://www.researchgate.net/publication/279944386_The_Impact_of_Corporate_Sustainability_on_Organizational_Processes_and_Performance (дата звернення: 15.06.2025).
3. Schoenmaker D., Schramade W. Principles of Sustainable Finance (November 11, 2018). Principles of Sustainable Finance. *Oxford University Press*, 2019. URL: <https://ssrn.com/abstract=3282699> (дата звернення: 15.06.2025).
4. Principles for Responsible Banking (UNEP FI, 2019). URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> (дата звернення: 15.06.2025).
5. Network for Greening the Financial System (NGFS). Annual Report. 2024. URL: <https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications/annual-report-2024> (дата звернення: 18.07.2025).
6. European Commission. (31 July, 2023). The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en (дата звернення: 12.07.2025).
7. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability (2012) IFS. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards (дата звернення: 18.07.2025).
8. EBA. (01 March 2021). Consultation Paper on prudential disclosures on ESG risks in accordance with Article 449a CRR. URL: <https://surl.lu/wqxvox> (дата звернення: 15.07.2025).
9. Weber O. Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese Banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2017. 8(3). P. 358–385.
10. Galletta S., Goodell J. W., Mazzù S., Paltrinieri A. Bank reputation and operational risk: The impact of ESG. *Finance Research Letters*. 2023. 51. 103494.
11. Політика з розвитку сталого фінансування. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=12 (дата звернення: 15.06.2025).
12. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-z-upravlinnya-ekologichnimi-sotsialnimi-ta-upravlinskimi-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori> (дата звернення: 15.06.2025).
13. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Том 6, № 47. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3885> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
15. Краснова І. В., Примостка Л. О., Лавренюк В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 2021. 3 (49). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

16. Шульга Н., Омеленчук Б. Esg-ризиків банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. 133(2). С. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)
17. Краснова І., Циганова Н. Розвиток банківського бізнесу на екологічних засадах. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. (1). С. 411–421. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-53>
18. Pohorelenko N. Integrating ESG factors into banking management strategies. *Economic space*. 2025. 199(2025). P. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112>
19. UGB публікує Річний звіт та звіт зі сталого розвитку за 2024 рік. URL: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/14083- (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. URL: https://www.researchgate.net/publication/279944386_The_Impact_of_Corporate_Sustainability_on_Organizational_Processes_and_Performance
3. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). Principles of Sustainable Finance (November 11, 2018). Principles of Sustainable Finance, *Oxford University Press*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3282699>
4. Principles for Responsible Banking (UNEP FI, 2019). URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>
5. Network for Greening the Financial System (NGFS). (2024). Annual Report. URL: <https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications/annual-report-2024>
6. European Commission. (31 July, 2023). The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
7. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability (2012) IFS. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
8. EBA. (01 March 2021). Consultation Paper on prudential disclosures on ESG risks in accordance with Article 449a CRR. URL: <https://surl.lu/wqxvox>
9. Weber, O. (2017). Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese Banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 358–385.
10. Galletta, S., Goodell, J. W., Mazzù, S., & Paltrinieri, A. (2023). Bank reputation and operational risk: The impact of ESG. *Finance Research Letters*, 51, 103494.
11. Polityka z розвитку сталого finansuvannia. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=12
12. Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-knyha-z-upravlinnya-ekologichnymi-sotsialnymi-ta-upravlinskimi-esg-ryzikami-u-finance-sktori>
13. Bortnikov, H. & Liubich, O. (2022) Upravlinnia ESG-ryzykamy v ukrainskykh bankakh [ESG risk management in Ukrainian banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3885> [in Ukrainian].
14. Vovchenko, O. V. (2023) ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as the basis for sustainable development risk management in banks.]. *Economy and society*, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2458> [in Ukrainian].
15. Krasnova, I. V., Prymostka, L. O., & Lavreniuk, V. V. (2021). Klimatychni ryzyky u finansovomu biznesi [Climate change risks in the financial business]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economy*, 3 (49). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf [in Ukrainian].
16. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG-ryzyky bankiv [ESG risks of banks]. *World economy*, 2, 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06) [in Ukrainian].
17. Krasnova, I., & Tsyhanova, N. (2025). Rozvytok bankivskoho biznesu na ekolohichnykh zasadakh [Development of banking business on ecological principles]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 411–421. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-53> [in Ukrainian].
18. Pohorelenko, N. (2025). Integrating ESG factors into banking management strategies. *Economic space*, 199(2025), 107–112. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112> [in Ukrainian].
19. UGB publikue Richnyi zvit ta zvit zi staloho rozvytku za 2024 rik. URL: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/14083

УДК 657.62

Макарович Вікторія Костянтинівна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II*

Makarovich Vitoria

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
ORCID: 0000-0002-0684-7072*

Ганусич Вероніка Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II*

Hanusych Veronika

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education
ORCID: 0000-0001-6902-6303*

Потокі Габор Федорович

*старший викладач кафедри обліку і аудиту
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II,
аспірант Докторської школи бізнесу та організаційних наук,
Дебреценський університет*

Pataki Gabor

*Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education,
PhD Student of the Doctoral School of Management and Business,
University of Debrecen (Hungary)
ORCID: 0000-0001-6761-7732*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11285

ДИСКУРСИВНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

A DISCURSIVE FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING FINANCIAL STABILITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. У сучасних умовах економічної трансформації, що супроводжується високою невизначеністю, нестабільністю ринків, геополітичними ризиками та зміною фінансових інструментів, проблема фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до її розуміння та оцінки дедалі більше втрачають свою релевантність. Відтак, постає потреба у переосмисленні цієї категорії через призму нових економічних реалій. Дискурсивний підхід дозволяє виявити змінність змісту поняття фінансової стійкості залежно від контексту, суб'єкта інтерпретації та системи управлінських координат.

Мета. В дослідженні поставлено за мету розкриття сутності фінансової стійкості через дискурсивний підхід в контексті трансформаційної економіки.

Матеріали і методи. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових методів (аналіз, синтез, індукція, дедукція), а також методи дискурс-аналізу (контент-аналіз, компаративний аналіз). Це дозволило розглянути фінансову стійкість не лише як економічну категорію, а і як соціальний феномен, зміст якого змінюється залежно від політичного, економічного та інституційного контексту.

В статті запропоновано модифікований підхід до розуміння фінансової стійкості, який враховує адаптивність підприємств, фінансову гнучкість, здатність використовувати альтернативні джерела фінансування (лізинг, краудфандинг, державно-приватне партнерство), а також інтеграцію ризик-менеджменту у фінансову політику. У межах такого підходу фінансова стійкість трактується як здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища, зберігаючи економічну рівновагу, платоспроможність і здатність до розвитку.

Результати. У результаті дослідження фінансова стійкість визначається як багатовимірна категорія, що поєднує фінансові, організаційні та управлінські аспекти. Встановлено, що в умовах трансформаційної економіки фінансова стійкість повинна розглядатися не лише як фінансово-економічний показник, а і як соціально сконструйоване поняття, зміст якого визначається конкретним історичним, інституційним і економічним контекстом.

Такий підхід дозволяє забезпечити стійке функціонування підприємства, прийняття обґрунтованих рішень та мінімізацію ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на всебічній оцінці та аналізі факторів, що впливають на формування й підтримання фінансової стійкості, з урахуванням їх взаємозв'язків та динаміки в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: фінансова стійкість, дискурсивний підхід, трансформаційна економіка, адаптивність, фінансова гнучкість, ризик-менеджмент, управління фінансами.

Summary. Introduction. In the current conditions of economic transformation – characterized by high uncertainty, market instability, geopolitical risks, and the evolution of financial instruments – the issue of enterprise financial stability is gaining particular relevance. Traditional approaches to its understanding and assessment are becoming increasingly obsolete. Therefore, there is a growing need to reinterpret this category through the lens of new economic realities.

A discursive approach enables the identification of the shifting meaning of financial stability depending on context, the subject of interpretation, and the system of managerial coordinates.

Purpose. The aim of this study is to reveal the essence of financial stability through a discursive approach in the context of a transformational economy.

Materials and methods. The research employs a combination of general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction), as well as discourse analysis methods (content analysis, comparative analysis). This made it possible to consider financial stability not only as an economic category but also as a social phenomenon whose meaning changes in response to political, economic, and institutional contexts.

The article proposes a modified approach to understanding financial stability, which incorporates enterprise adaptability, financial flexibility, and the ability to use alternative financing sources (such as leasing, crowdfunding, and public-private partnerships), as well as the integration of risk management into financial policy. Within this framework, financial stability is interpreted as an enterprise's ability to adapt to a changing environment while maintaining economic equilibrium, solvency, and growth potential.

Results. As a result of the study, financial stability is defined as a multidimensional category that integrates financial, organizational, and managerial aspects. It is established that in a transformational economy, financial stability should be viewed not only as a financial and economic indicator but also as a socially constructed concept, the content of which is determined by specific historical, institutional, and economic contexts.

Such an approach enables enterprises to function sustainably, make well-informed decisions, and minimize risks in an unstable external environment.

Discussion. Future research should focus on a comprehensive assessment and analysis of the factors influencing the formation and maintenance of financial stability, taking into account their interrelationships and dynamics within the context of changes in both the external and internal environment.

Key words: Financial Stability, Discursive Approach, Transformational Economy, Adaptability, Financial Flexibility, Risk Management, Financial Management.

Постановка проблеми. У контексті трансформаційних змін економічної системи фінансова стійкість постає як ключовий фактор забезпечення стабільного функціонування та стратегічної життєздатності суб'єктів господарювання. Фінансова стійкість розглядається як інтегральна характеристика підприємства, що відображає його здатність підтримувати збалансований фінансовий стан,

ефективно функціонувати незалежно від впливу зовнішніх факторів та забезпечувати довгострокову інвестиційну привабливість. Її належний рівень є передумовою фінансової автономії, спроможності до самофінансування та адаптації до змінних умов ринкового середовища.

Зміцнення фінансової стійкості є важливим аспектом в рамках трансформаційних змін

в економіці. Оцінка фінансової стійкості дає можливість окреслити ризики, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, розробити ефективні стратегії розвитку, виявити потенційні проблеми у фінансовому стані підприємства або організації на ранніх стадіях, оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень та розробити заходи для їх вдосконалення, розробити стратегії для зміцнення фінансової стійкості та мінімізації ризиків, забезпечити більш обґрунтоване прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Глобальні економічні процеси, такі як пандемії, геополітичні конфлікти, інфляція та зміни валютних курсів, створюють нестабільність і вимагають постійного моніторингу фінансової стійкості підприємства. В умовах трансформації економічних процесів виникає потреба у перегляді концептуальних основ фінансової стійкості.

Здійснення дослідження в даному напрямі сприятиме поглибленню розуміння ролі фінансової стійкості у забезпеченні життєздатності підприємств, а також формуванню нової парадигми її оцінювання та управління.

Особливої актуальності дослідження набуває в контексті трансформаційної економіки, що характеризується глибокими структурними зрушеннями, переходом до нових моделей економічного розвитку, зміною систем управління та фінансових інструментів. У таких умовах виникає потреба у виробленні нових підходів до ідентифікації, осмислення та оцінки фінансової стійкості підприємств як динамічного процесу адаптації до змін середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В працях вітчизняних та зарубіжних науковців приділяється значна увага дослідженню: сутності фінансової стійкості (О. В. Гергега [2], Г. В. Савицька [14], А. О. Сподіна, І. О. Тарасенко [16], Д. Д. Чубін, О. Я. Коваленко [21]), факторам впливу на фінансову стійкість (Г. І. Міокова, К. В. Самсонова [12], Н. О. Ковальчук, Т. В. Руснак [6], В. В. Тищенко [17], В. В. Чепка, О. К. Матяш [20]), методам оцінки та аналізу фінансової стійкості (О. Й. Вівчар, Т. Ю. Кос [1], М. С. Заюкова [5], М. О. Кравченко, М. А. Леонтовська [8], В. М. Кремень, С. Я. Щепетков [9], О. І. Хорошева, Н. Є. Швецова [19]), управлінню фінансовою стійкістю (Т. В. Донченко [4], Л. А. Костирко [7], І. Г. Ловінська [10], В. Й. Плиса, І. І. Приймак [13]) тощо. Більшість досліджень розкривають фрагментарно фінансову стійкість підприємства, їх оцінку та стратегічне управління.

В умовах нестабільності економіки, її динамічності та появою нових викликів наявна потреба комплексного підходу до пошуку дискурсивних напрямів розуміння фінансової стійкості підприємства.

Метою статті є розкриття сутності фінансової стійкості через призму дискурсивного підходу, виявлення особливостей її формування в умовах трансформації економіки.

Матеріали і методи. В рамках дослідження використано комплекс методів, що поєднують загальнонаукові підходи (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та методи дискурс-аналізу (контент-аналіз, компаративний аналіз, аналіз наративів). Така методологічна інтеграція дала змогу дослідити різні інтерпретації фінансової стійкості і виявити взаємозв'язок з трансформаційними процесами в економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічних змін підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою невизначеністю та системними змінами. Трансформаційні процеси, пов'язані з реструктуризацією ринків, оновленням нормативної бази, зміною валютно-фінансових умов і зовнішньоекономічними викликами, ставлять перед компаніями нові завдання в сфері управління фінансами. Це зумовлює нагальну потребу у постійному моніторингу фінансового стану, оперативному реагуванні на зміни та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансова звітність залишається базовим джерелом інформації для оцінки фінансового стану підприємства в умовах економічної трансформації. Вона забезпечує можливість здійснення аналізу ключових показників діяльності, відстеження структурних зрушень, виявлення фінансових тенденцій, а також ідентифікації сильних і слабких сторін бізнесу. На основі цієї інформації фінансові менеджери можуть будувати обґрунтовані прогнози, адаптуючи стратегії до нових умов функціонування.

У рамках фінансового аналізу в трансформаційній економіці особливої ваги набуває системна оцінка показників, які відображають адаптивну спроможність підприємства. До таких належать показники стану активів, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та результативності роботи на ринках капіталу. Їх аналіз дає змогу приймати рішення, спрямовані на збереження фінансової рівноваги, підвищення ефективності та стійкості бізнесу в умовах економічної трансформації.

Для досягнення успіху підприємствам необхідно забезпечити високий рівень фінансової стійкості. Це зумовлює необхідність здійснювати ефективний фінансовий менеджмент, який дозволяє раціонально оцінювати фінансовий стан підприємства, виявляти резерви та розробляти стратегії для подальшого розвитку компаній.

Фінансова стійкість є вираженням перевищення доходів над витратами, що забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства і шляхом ефективного їх використання сприяє безперебійному процесу виробництва та реалізації продукції.

Аналіз фінансової стійкості дає змогу надати відповіді на питання: наскільки ефективно компанія здійснювала управління фінансовими ресурсами протягом періоду. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідав вимогам ринку і відповідав потребам розвитку компанії, оскільки недостатня

фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і відсутності в нього коштів для розвитку виробництва, а надлишкова — перешкоджати розвитку, обтяжуючи підприємство зайвими запасами і резервами. Фінансова стійкість покликана забезпечувати ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, а платоспроможність виступає її зовнішнім проявом.

В наукових колах, на сьогодні, наявні дискусії щодо визначення сутності фінансової стійкості як економічної категорії [11].

В табл. 1. наведено інтерпретації категорії «фінансова стійкість», які розглядають провідні вчені та науковці.

Наведені визначення в табл. 1. свідчать про різноплановість поглядів авторів щодо сутності фінан-

Таблиця 1

Інтерпретації категорії «фінансова стійкість» у наукових працях

№ з/п	Автор та джерело	Визначення фінансової стійкості
1.	Білик М. Д. [18, с. 13]	– стан фінансових ресурсів, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення
2.	Вівчар О. Й., Кос Т. Ю. [1, с. 116]	– стан фінансових ресурсів, їх розподіл та ефективне використання, сприяючи розвитку підприємства на основі підвищення прибутку та капіталізації, забезпечуючи при цьому зберігання платіжної здатності та кредитної спроможності в межах прийнятного рівня ризику
3.	Грабовецький Б. Є. [3]	– стан підприємства, при якому обсяг його активів (майна) є достатнім для погашення всіх наявних зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним
4.	Донченко Т. В. [4, с. 24]	– здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке змінюється; що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну при вабливість у межах припустимого рівня ризику
5.	Заюкова М. С. [5, с. 93]	– стан підприємства, за якого обсяг його власних коштів достатній для погашення зобов'язань у довготерміновому періоді, кошти, які вкладені в підприємницьку діяльність, окупаються за рахунок грошових надходжень від господарської діяльності, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів
6.	Ковальчук Н. О., Руснак Т. В. [6]	– стан фінансових ресурсів підприємства, що гарантує йому платоспроможність, безперервність процесу виробництва та реалізації продукції, а також фінансування витрат на розширення підприємства
7.	Костирко Л. А. [7]	– інтегральна характеристика здатності підприємства як системи трансформувати фінансові ресурси з максимальною економічною вигодою і мінімальним ризиком
8.	Кремень В. М., Щепетков С. Я. [9, с. 110]	– здатність господарюючого суб'єкта функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовища
9.	Ловінська І. Г. [10]	– стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність
10.	Міокова Г. І., Самсонова К. В. [12, с. 13]	– властивість підприємства, яка відображає в процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів впливу досягнення стану фінансової рівноваги і здатність не лише утримувати на відповідному рівні протягом деякого часу основні характеристики діяльності підприємства, але і функціонувати і розвиватися
11.	Плиса, В., Приймак І. . [13, с. 116]	– спроможність підприємства функціонувати протягом тривалого періоду, одержуючи достатній для відтворення потенціалу, виплати дивідендів і стабільного розвитку прибутку, забезпечуючи при цьому обґрунтоване співвідношення джерел фінансування та активів і збалансоване надходження та виплату грошових коштів
12.	Савицька Г. В. [14, с. 320]	– здатність функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу балансу в мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість
13.	Сподіна А. О., Тарасенко І. О. [16, с. 29]	– спроможність підприємства як системи трансформувати ресурси та ризики, повноцінно виконувати свої функції, що розглядається як об'єкт управлінського впливу та компонент цільової підсистеми менеджменту
14.	Тищенко В. В. [17, с. 13]	– стан, коли параметри діяльності підприємства відповідають критеріям позитивної характеристики фінансового стану
15.	Хорошева О. І., Швецова Н. Є. [19]	– здатність господарюючого суб'єкта здійснювати основну і інші види діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища і під впливом підприємницького ризику з метою здобуття максимальної економічної вигоди, тобто, вільною від зобов'язань прибутку, а також зміцнення своїх конкурентних позицій шляхом збільшення власних активів

сової стійкості. Втім, це ще далеко не повний перелік визначень, який існує в спеціалізованій літературі.

Аналізуючи приведені визначення фінансової стійкості, приходимо до висновку про неоднозначність підходу до її сутності [11]. Такий висновок зумовлений тим, що фінансова стійкість розглядається і як співвідношення власних і позикових ресурсів, і як раціональна структура та склад оборотних активів та їх ефективне використання, і як властивість платоспроможності, і як довгострокова платоспроможність, і як перевищення доходів над витратами, і як характеристика фінансового стану, і як вид динамічної оцінки фінансового стану, і як ефективне управління фінансовими ресурсами, і як здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ряд авторів [9, 16, 17] розглядають сутність фінансової стійкості у вузькому значенні (як спроможність підприємства за рахунок власних коштів забезпечувати діяльність або запаси і витрати) та широкому значенні (як складову загальної стійкості підприємства та особливий фінансовий стан).

Чепка В.В. та Матяш О.К. [20] виділяють чотири основних напрямки визначення сутності фінансової стійкості: як стан підприємства або ресурсів; як рівновага або здатність повертатись до неї; як здатність підприємства (системи) ефективно використовувати свої ресурси; як комплекс взаємопов'язаних складників фінансового стану підприємства.

Савицька Г.В. [15, С. 564] розглядає фінансову стійкість як збалансованість активів і пасивів, збалансованість доходів і витрат та збалансованість грошових потоків.

Гергеа О.В. виділяє наступні підходи до визначення сутності фінансової стійкості компанії: класичний, фінансовий, адаптивний і комплексний (Рис. 1). При

чому комплексний підхід узагальнює попередні підходи та визначає, що під фінансовою стійкістю слід розуміти такий стан та якість фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, за якого підприємство залишається платоспроможним, здатним в повному обсязі та своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання в умовах негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів середовища існування та володіє запасом міцності, який забезпечує збереження значень фінансових показників на сталому рівні в разі посилення дії негативних чинників і сприяє швидкому зростанню — в сприятливий період економічного циклу [2, с. 32].

Чубін Д. та Коваленко О. звертають увагу, що в умовах війни та невизначеності повоєнного періоду виникають нові виклики для фінансового управління підприємствами. В рамках цього розуміння сутності фінансової стійкості в контексті війни потребує перегляду та уточнення. При цьому варто врахувати специфічні фактори, такі як нестабільність ринків, обмежений доступ до ресурсів, зміни у споживчому попиті та геополітична невизначеність [21].

Грунтовне дослідження сутності фінансової стійкості здійснено авторами Сподіна А.О. і Тарасенко І.О. [16], які акцентують увагу, що фінансову стійкість слід розглядати на рівні макро- та мікроекономічного підходів. Макроекономічний підхід передбачає взаємозв'язок та взаємовплив фінансової стійкості окремого підприємства та фінансової стійкості економічної системи вцілому. Мікроекономічний підхід включає здатність окремих компаній забезпечувати власну фінансову стійкість, індикаторами її оцінки, при цьому, є значення відповідних показників. Як об'єкт механізму оцінювання та управління, автори розглядають фінансову стійкість як компонент цільової підсистеми менеджменту та як об'єкт застосування управлінського впливу.

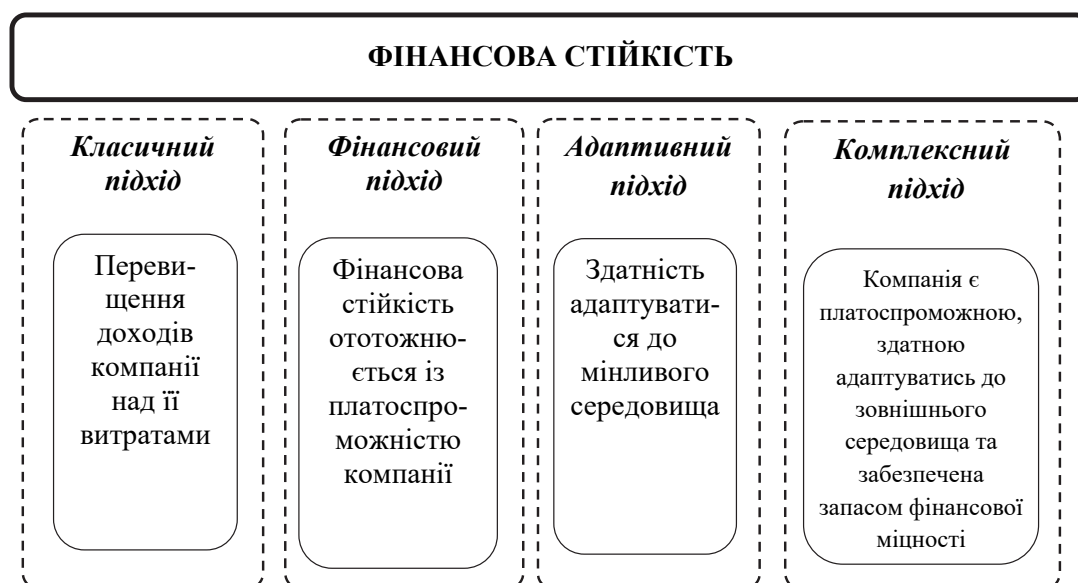


Рис. 1. Концептуальні теоретико-методичні підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства за Гергеа О.В. [2, с. 32]

Погоджуємось з точкою зору авторів Сподіна А. О. і Тарасенко І. О., що фінансову стійкість підприємств необхідно розглядати комплексно (як здатність, спроможність, стан та сукупність певних ознак), враховуючи її зв'язки із зовнішнім середовищем та інтересами груп економічного впливу. При цьому автори пропонують фінансову стійкість розглядати як об'єкт менеджменту, який необхідно оцінювати, регулювати та контролювати та як фундаментальний параметр функціонування підприємства, без якого неможливий його стабільний розвиток [16].

Однак, в умовах трансформаційної економіки традиційні індикатори і механізми фінансової стійкості стають нестабільними або втрачають свою релевантність, адже система цінностей, нормативів і уявлень щодо фінансової стійкості зазнає змін.

Дискурсивний підхід дозволяє розглядати фінансову стійкість не лише як об'єктивну категорію, а як соціально сконструйоване явище, що формується через публічний, політичний та академічний дискурс. У трансформаційній економіці фінансова стійкість може набувати різних значень залежно від того, хто її інтерпретує — уряд, бізнес, міжнародні організації, науковці чи громадянське суспільство. Наприклад, для міжнародних донорів фінансова

стійкість може асоціюватися з макроекономічними показниками, тоді як для малого бізнесу — зі здатністю адаптуватися до нових податкових умов чи отримати доступ до кредитів.

Фінансову стійкість необхідно розглядати не лише як фінансово-економічний показник, а і як соціально сконструйований феномен, зміст якого визначається конкретним історичним, інституційним і економічним контекстом. У такій парадигмі фінансова стійкість набуває рис змінності, адаптивності та інтерпретативності, що є особливо важливим в умовах нестабільного й непередбачуваного зовнішнього середовища (Рис. 2).

Таким чином, трансформаційні процеси в економіці супроводжуються зміною фінансових інструментів, високим рівнем ризику, втратою інституційної підтримки та регуляторною невизначеністю. Ці фактори зумовлюють потребу в переосмисленні фінансової стійкості.

Класичне розуміння фінансової стійкості орієнтоване на стабільне середовище та передбачає оцінку за показниками ліквідності, платоспроможності, рентабельності й структури капіталу. Проте в умовах трансформаційної економіки цей підхід втрачає релевантність.



Рис. 2. Взаємозв'язок між трансформаційною економікою та фінансовою стійкістю підприємства через призму дискурсивного підходу

Джерело: розроблено авторами

Фінансова стійкість в контексті трансформаційної економіки передбачає необхідність адаптації до змінного середовища та враховує адаптивність, фінансову гнучкість, альтернативні джерела фінансування та інтеграцію ризик-менеджменту.

Дискурсивний підхід, який відіграє ключову роль у переосмисленні фінансової стійкості, передбачає зміну сутності самого поняття фінансової стійкості, формування його змісту через економічні наративи, визнання контекстної мінливості критеріїв оцінки.

Відповідно, фінансова стійкість розглядається нами як механізм адаптації підприємства до трансформаційного середовища, тобто як активний інструмент, що забезпечує гнучке реагування на виклики нестабільної економіки.

Вважаємо, що *фінансову стійкість необхідно розглядати як категорію*, яка має комплексний характер та відображає стан фінансових ресурсів, їх ефективне формування, розподіл і використання, які забезпечують розвиток компанії, її автономність, збереження платоспроможності, кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику, дохідність, рентабельність, з урахуванням адаптивності, фінансової гнучкості, альтернативних джерел фінансування та інтеграції ризик-менеджменту в інтересах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів в довгостроковій перспективі.

Реалізація модифікованого підходу до розуміння фінансової стійкості вимагає впровадження на практиці комплексу інструментів і механізмів, спрямованих на підвищення здатності підприємства або економічної системи оперативно адаптуватися до змін середовища.

Адаптивність реалізується через впровадження гнучких бюджетів, сценарного планування та стратегічного моніторингу зовнішніх ризиків. Це дозволяє швидко змінювати фінансову політику залежно від економічної кон'юнктури.

Фінансова гнучкість досягається шляхом диверсифікації капіталу, застосування гнучких графіків погашення зобов'язань, використання фінансових інструментів із плаваючими умовами, а також за рахунок збереження частини ресурсів у вигляді резервів.

Альтернативні джерела фінансування передбачають залучення небанківських форм інвестування, таких як краудфандинг, лізинг, факторинг, грантові програми, або участь у партнерських фінансових моделях (наприклад, державно-приватне партнерство).

Інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси означає системне виявлення, оцінювання та мінімізацію фінансових ризиків шляхом впровадження процедур управління ризиками на всіх рівнях прийняття рішень.

У сукупності ці елементи формують сучасну модель фінансової стійкості, яка є не статичним станом, а динамічною здатністю до стратегічної адаптації, що особливо актуально в умовах нестабільності трансформаційної економіки.

Фінансовій стійкості притаманними є низка ознак, серед яких варто виокремити: забезпеченість фінансовими ресурсами, оптимальна структура капіталу, стабільність джерел фінансування, належний рівень ліквідності та платоспроможності, прибутковість діяльності компанії, достатній рівень рентабельності, своєчасність виконання своїх зобов'язань, безперервність діяльності, мінімальний рівень ризикованості.

Однак, досягнення фінансової стійкості компанії не повинно бути самоціллю, оскільки може призвести до відмови від інноваційних ризикових проєктів, додаткового залучення позикових коштів, впровадження новітніх технологічних продуктів та спричинити спинення розвитку суб'єкта господарювання.

Як зазначають Кравченко М. О. та Леонтовська М. А. при впровадженні інновацій на підприємстві відбувається відволікання фінансових ресурсів, внаслідок чого у короткостроковому періоді фінансова стійкість завжди знижується. Відповідно, необхідним є оцінювання фінансової стійкості та, у разі її надмірного зниження, найшвидше відновлення показників до попереднього або вищого рівня. Підприємствам та інвесторам доводиться приймати рішення, що стосуються інноваційного розвитку в умовах економічного середовища, що постійно змінюються. Очевидно, що повністю усунути ризики, пов'язані з впливом навколишнього середовища, неможливо, проте можна їх мінімізувати, приймаючи до уваги фактори, що впливають на стійкість інноваційного розвитку компаній [8].

Погоджуємось, що впровадження інновацій часто супроводжується короткочасним зниженням фінансової стійкості бізнесу. Це пояснюється тим, що потрібні значні інвестиції в дослідження, розробки, нове обладнання, маркетинг та інші види діяльності, що потребують ресурсів. Однак, це не означає, що інновації завжди шкодять фінансовому стану компанії. Швидше, інновації є рушійною силою довгострокового зростання та розвитку. Вони дозволяють компаніям виходити на нові ринки, підвищувати ефективність виробництва, створювати нові продукти та послуги, збільшуючи тим самим прибуток і зміцнюючи свої позиції на ринку.

Оцінка фінансової стійкості є важливою для будь-якого підприємства, особливо в період інновацій та відновлення в післявоєнний період. Завдяки регулярному аналізу фінансових показників можна своєчасно виявити потенційні проблеми та вжити необхідних заходів для їх усунення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Фінансова стійкість є важливою складовою управління фінансовою політикою, оскільки забезпечує здатність підприємства або економіки в цілому ефективно реагувати на зовнішні виклики, зберігати платоспроможність, підтримувати оптимальну структуру капіталу та забезпечувати довгострокову економічну рівновагу. У стратегічному вимірі фінансова стійкість слугує основою для прийняття

зважених управлінських рішень, формування резервів, диверсифікації джерел фінансування та впровадження інструментів ризик-менеджменту. Її забезпечення вимагає комплексного підходу, що охоплює як внутрішні механізми фінансового контролю, так і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

За результатами дослідження, враховуючи дискурсивний підхід, визначено, що фінансову стійкість необхідно розглядати як категорію, яка має комплексний характер та відображає стан фінансових ресурсів, їх ефективне формування, розподіл і використання, які забезпечують розвиток компанії, її автономність, збереження платоспроможності, кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику, дохідність, рентабельність, з урахуванням адаптивності, фінансової гнучкості, альтернатив-

них джерел фінансування та інтеграції ризик-менеджменту в інтересах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів в довгостроковій перспективі.

Зазначене визначення передбачає трактування фінансової стійкості не лише як об'єктивного фінансово-економічного індикатора, а як соціально сконструйованого феномену, зміст якого формується під впливом конкретних історичних обставин, інституційних умов та економічного контексту. У межах такої наукової парадигми фінансова стійкість постає як змінна та адаптивна категорія, що набуває особливої значущості в умовах нестабільного й турбулентного зовнішнього середовища.

Перспективними напрямками наступних досліджень є оцінка факторів впливу на фінансову стійкість.

Література

1. Вівчар О.Й., Кос Т.Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 115–119.
2. Герєга О.В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торгівельних підприємств: дис...канд. ек. наук: 08.00.04. Львів, 2021. 266 с.
3. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с
4. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 23–27.
5. Заюкова М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства : [монографія]. Вінниця : Вид-во «Універсум», 2009. 155 с.
6. Ковальчук Н.О., Руснак Т.В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 368–371
7. Костирко Л.А. Аналіз потенціалу фінансової стійкості в системі управління вартістю підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 4 (221). С. 120–122.
8. Кравченко М.О. Леонтовська М.А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 93–98.
9. Кремень В.М., Щепетков С.Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (115). С. 107–115.
10. Ловінська І.Г. Фінансова стійкість організацій як індикатор економічного потенціалу. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Вип. 1 (23). С. 25–259.
11. Макарович В.К., Ганусич В.О. Сутність фінансової стійкості як економічної категорії. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (20 листопада 2024 р., м. Херсон — м. Хмельницький). Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 180–183.
12. Міокова Г.І., Самсонова К.В. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Наукові записки КНТУ*. 2011. Вип. 11, ч. I. С. 12–15.
13. Плиса В.Й., Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України. Львів : АТБ, 2009. 142 с.
14. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.
15. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2004. 654 с.
16. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12 (131). С. 24–31.
17. Тищенко В.В. Фінансова стійкість підприємства як результат функціонування його системи економічної безпеки (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. канд. екон. наук. Черкаси, 2015. 20 с.
18. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М.Д. Білик та ін. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.
19. Хорошева О.І., Швецова Н.Є. Модель діагностики фінансової стійкості підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2007. № 52(4). С. 92–102.
20. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 12. С. 649–655.

21. Чубін Д.Д., Коваленко О.Я. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Dmytro-Chubin-Oksana-Kovalenko-38-45.pdf (дата звернення: 30.07.2025).

References

1. Vivchar, O. Y. and Kos, T. Y. (2023), “Suchasni metody otsiniuvannia finansovoi stiihosti pidpriemstva [Modern methods for assessing a company’s financial stability]”, *Molodyi vchenyi*, no. 4 (116), pp. 115–119 [in Ukrainian].
2. Hereha, O. V. (2021), “Upravlinnia potentsialom finansovo-ekonomichnoi stiihosti torhivelykh pidpriemstv [Management of the financial and economic stability potential of trading enterprises]”, Ph. D. Thesis, Speciality 08.00.04, Lviv, Ukraine [in Ukrainian].
3. Hrabovetskyi, B. Ye. (2013), *Ekonomichniy analiz [Economic analysis]*, VNTU, Vinnytsia, Ukraine [in Ukrainian].
4. Donchenko, T. V. (2010), “Teoretychni osnovy formuvannia mekhanizmu upravlinnia finansovoiu stiihostiu pidpriemstva [Theoretical foundations of forming a mechanism for managing a company’s financial stability]”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 1, pp. 23–27 [in Ukrainian].
5. Zaiukova, M. S. (2009), *Teoriia finansovoi stiihosti pidpriemstva [Theory of company financial stability]*, Universum Publishing, Vinnytsia, Ukraine [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, N. O. and Rusnak, T. V. (2016), “Finansova stiihost vitchyznianskykh pidpriemstv yak peredumova yikh stabilnoho funktsionuvannia [Financial stability of domestic enterprises as a prerequisite for their sustainable operation]”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 368–371 [in Ukrainian].
7. Kostyrko, L. A. (2015), “Analiz potentsialu finansovoi stiihosti v systemi upravlinnia vartistiu pidpriemstva [Analysis of financial stability potential in the enterprise value management system]”, *Visnyk Shkhydnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 4 (221), pp. 120–122 [in Ukrainian].
8. Kravchenko, M. O. and Leontovska, M. A. (2022), “Pidkhody do otsiniuvannia finansovoi stiihosti innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstv [Approaches to assessing the financial stability of innovation-active enterprises]”, *Ekonomichniy visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, no. 24, pp. 93–98 [in Ukrainian].
9. Kremen, V. M. and Shchepetkov, S. Ya. (2011), “Otsiniuvannia finansovoi stiihosti pidpriemstva [Assessing a company’s financial stability]”, *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (115), pp. 107–115 [in Ukraine].
10. Lovinska, I. H. (2014), “Finansova stiihost orhanizatsii yak indykator ekonomichnoho potentsialu [Financial stability of organisations as an indicator of economic potential]”, *Finansy, oblik i audyt*, no. 1 (23), pp. 25–259 [in Ukrainian].
11. Makarovych, V. K. and Hanusych, V. O. (2024), “Sutnist finansovoi stiihosti yak ekonomichnoi katehorii [The essence of financial stability as an economic category]”, *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku obliku, audytu, opodatkuvannia ta analizu v umovakh mizhnarodnoi intehtratsii* [Current state and prospects for the development of accounting, auditing, taxation and analysis in the context of international integration], Proceedings of the IV International Scientific and Practical Internet Conference (20 November 2024, Kherson – Khmelnytskyi), Knizhkovye vydavnytstvo FOP Vyshemyrskiy V. S., Kherson, Ukraine, pp. 180–183 [in Ukrainian].
12. Miokova, H. I. and Samsonova, K. V. (2011), “Faktory vplyvu na finansovu stiihost pidpriemstva [Factors influencing a company’s financial stability]”, *Naukovi zapysky KNTU*, no. 11, part 1, pp. 12–15 [in Ukrainian].
13. Plysa, V. Y. and Pryimak, I. I. (2009), *Stratehiia zabezpechennia finansovoi stiihosti subiektiv hospodariuvannia v ekonomitsi Ukrainy [Strategy for ensuring the financial stability of business entities in Ukraine’s economy]*, ATB, Lviv, Ukraine [in Ukrainian].
14. Savytska, H. V. (2007), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva [Economic analysis of enterprise activity]*, 3rd ed, Znannia, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
15. Savytska, H. V. (2004), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva [Economic analysis of enterprise activity]*, Znannia, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
16. Spodina, A. O. and Tarasenko, I. O. (2022), “Finansova stiihost pidpriemstva: sutnist ta faktory vplyvu [Financial stability of a company: essence and influencing factors]”, *Internauka*, no. 12 (131), pp. 24–31 [in Ukrainian].
17. Tyshchenko, V. V. (2015), “Finansova stiihost pidpriemstva yak rezultat funktsionuvannia yoho systemy ekonomichnoi bezpeky (na prykladi miasopererobnykh pidpriemstv) [Financial stability of a company as a result of the functioning of its economic security system (case of meat-processing enterprises)]”, Abstract of Ph.D. dissertation, Cherkasy, Ukraine [in Ukrainian].
18. Bilyk, M. D. et al. (2005), *Finansovyi analiz [Financial analysis]*, KNEU, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
19. Khorosheva, O. I. and Shvetsova, N. Ye. (2007), “Model diahnostryky finansovoi stiihosti pidpriemstva [A model for diagnosing a company’s financial stability]”, *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu*, no. 52(4), pp. 92–102 [in Ukrainian].
20. Chepka, V. V. and Matiash, O. K. (2017), “Finansova stiihost pidpriemstva: sutnist ta faktory vplyvu [Financial stability of a company: essence and influencing factors]”, *Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu*, no. 12, pp. 649–655 [in Ukrainian].
21. Chubin, D. D. and Kovalenko, O. Ya. (2024), “Finansova stiihost pidpriemstva: etapy katehoryzatsii poniattia u vitchyzniansii nautsi [Financial stability of a company: stages of categorising the concept in Ukrainian science]”, *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (274), available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Dmytro-Chubin-Oksana-Kovalenko-38-45.pdf [in Ukrainian].

УДК 338.41

Русіна Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Rusina Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-9540-0899*

Нефедова Тетяна Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Nefedova Tetiana

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-7109-0427*

Коваленко Дмитро Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Kovalenko Dmytro

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0002-0853-0546*

Студінський Максим Сергійович

*магістр кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Studinskyi Maksym

*Master's Student of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11327

**НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ФІНАНСОВОГО
ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ:
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ**

**SCIENTIFIC APPROACH TO FINANCIAL
PLANNING IN THE ENTERPRISE: SYSTEMIC
ANALYSIS AND MODELING**

Анотація. Вступ. Економічне середовище підприємницької діяльності на сьогоднішній день характеризується нестабільністю, зростанням конкуренції та необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики. У таких умовах фінансове планування потребує наукового підходу, який забезпечує цілісне, структуроване та адаптивне управління

фінансами підприємства. Особливої актуальності набуває застосування системного аналізу та фінансового моделювання як інструментів стратегічного управління.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування доцільності впровадження системного підходу до фінансового планування підприємства та розробка практичних моделей управління фінансовими ресурсами на основі моделювання, з урахуванням особливостей діяльності виробничих компаній.

Матеріали і методи. У дослідженні використано фінансову звітність АТ «Еліт Декор» за 2021–2024 роки, нормативно-правові акти, аналітичні огляди, наукову літературу. Методологічною основою стали методи системного аналізу, сценарного моделювання, коефіцієнтного аналізу, аналізу чутливості та інструменти бізнес-аналітики (BI). Для оцінки динаміки використовувалися фінансові коефіцієнти, графіки та таблиці.

Результати. Дослідження підтвердило, що поєднання системного аналізу та моделювання дозволяє ефективно керувати доходами, витратами, грошовими потоками, інвестиціями та ризиками. На прикладі АТ «Еліт Декор» доведено, що впровадження фінансових моделей: бюджетування, прогнозування, аналізу беззбитковості, позитивно вплинуло на прибутковість, капіталізацію та ліквідність. Також проаналізовано варіативність інструментів планування залежно від масштабів і цифрової зрілості підприємства.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці галузевих моделей фінансового планування, удосконаленні цифрових інструментів для малих і середніх підприємств, а також дослідженні впливу автоматизації фінансового аналізу на оперативність управлінських рішень. Практичне впровадження наукового підходу сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної турбулентності.

Ключові слова: фінансове планування, системний аналіз, фінансова модель, прогнозування, стратегія, управління фінансами, підприємство.

Summary. Introduction. The modern economic environment of entrepreneurial activity is characterized by instability, increasing competition, and the need for prompt responses to external challenges. Under such conditions, financial planning requires a scientific approach that ensures integrated, structured, and adaptive financial management at the enterprise level. The application of system analysis and financial modeling as tools of strategic management is of particular relevance.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of implementing a systemic approach to financial planning at the enterprise and to develop practical models for managing financial resources based on modeling, taking into account the specific characteristics of manufacturing companies.

Materials and Methods. The study uses the financial statements of JSC “Elit Decor” for 2021–2024, regulatory documents, analytical reviews, and scientific literature. The methodological basis includes system analysis, scenario modeling, ratio analysis, sensitivity analysis, and business intelligence tools (BI). Financial ratios, charts, and tables were used to assess financial dynamics.

Results. The study confirms that combining system analysis and modeling allows for effective management of revenues, expenses, cash flows, investments, and risks. The case of JSC “Elit Decor” demonstrates that the implementation of financial models – budgeting, forecasting, break-even analysis – has had a positive impact on profitability, capitalization, and liquidity. The variability of planning tools depending on the enterprise’s scale and digital maturity was also analyzed.

Discussion. Future research should focus on the development of industry-specific financial planning models, improvement of digital tools for small and medium-sized enterprises, and analysis of the impact of financial analytics automation on the timeliness of managerial decision-making. The practical implementation of the scientific approach will enhance enterprise resilience and competitiveness in a turbulent economic environment.

Key words: financial planning, system analysis, financial model, forecasting, strategy, financial management, enterprise.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ведення бізнесу через фактор нестабільного економічного середовища, високої конкуренції, інфляційних ризиків та загроз порушення логістичних ланцюгів особливої ваги набуває ефективне фінансове планування як ключова функція управління підприємством. Фінансове планування представляє собою не лише процес розподілу ресурсів, а й стратегічний інструмент досягнення фінансової рівноваги, прибутковості та довгострокової стабільності бізнесу.

Актуальність проблеми посилюється тим, що більшість підприємств малого та середнього бізнесу в Україні не використовують інтегрованих фінансових моделей. Планування часто зводиться до складання бюджетів та кошторисів без урахування сценарного аналізу, ризик-менеджменту

та сучасних інструментів прогнозування. Такий підхід не дозволяє вчасно виявляти та реагувати на фінансові дисбаланси й реалізовувати потенціал зростання.

Таким чином, існує гостра потреба у формуванні сучасної системи фінансового планування, що базується на методології системного аналізу та моделюванні й враховує специфіку діяльності підприємств у реальному секторі економіки. Таке наукове обґрунтування дозволяє адаптувати планові підходи до умов українського ринку та забезпечити високий рівень фінансової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема вдосконалення фінансового планування є предметом активного дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

О. Баранов [1] підкреслює важливість побудови гнучких моделей, які враховують декілька сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє оперативно реагувати на зміну зовнішніх чинників та знижувати ризики нестабільності. І. Бланк [2] наголошує на цінності багатосценарного підходу, особливо в умовах економічної невизначеності.

Д. Сім та М. Сьогель [3] пропонують інтеграцію фінансових моделей, які дозволяють моделювати показники у відповідь на зміну ключових параметрів — обсягу продажу, рівня витрат, рівня ризиків. Г. Савицька [4] вводить у дослідження аналіз чутливості — інструмент, що дозволяє оцінювати вплив змін окремих змінних на фінансовий результат.

І. Коваленко [5] акцентує на важливості впровадження ERP-систем для високої якості фінансового аналізу та автоматизації планування. І. Попович [6] розглядає цифрові фінансові моделі і прогнози як основу для прийняття стратегічних рішень.

Мета статті. Формування науково обґрунтованої системи фінансового планування на підприємстві на основі системного аналізу та моделювання, яка дозволить забезпечити стійкий розвиток, підвищити фінансову ефективність і мінімізувати ризики в умовах нестабільного економічного середовища.

Також до завдань дослідження слід віднести оцінку сучасного стану теоретичних підходів, проведення системного аналізу фінансової звітності обраного підприємства, ідентифікацію основних проблем в управлінні фінансами підприємства, розробку адаптивної моделі фінансового планування, оцінку ефективності запропонованої моделі та формування практичних рекомендацій щодо впровадження моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове планування — це цілеспрямований процес визначення, обґрунтування та розподілу фінансових ресурсів підприємства для досягнення його майбутніх цілей. Воно охоплює прогнозування доходів, витрат, потреб у капіталі, інвестиційних вкладень, податкових зобов'язань і очікуваних фінансових результатів. Це складна система, яка дозволяє забезпечити узгодженість між можливостями підприємства та стратегією його розвитку.

У сучасному розумінні фінансове планування виступає як інтегрований інструмент управління, що враховує всі сфери діяльності підприємства: виробництво, реалізацію, інвестиції, фінансування. Його особливістю є орієнтація на майбутнє, використання аналітичних, економіко-математичних і прогнозних методів. Фінансове планування дозволяє не лише формулювати цілі, але й підбирати ефективні шляхи їх досягнення, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов, а також контролювати хід реалізації планів [7].

Головною метою фінансового планування є забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, оптимізація структури доходів і витрат, підтримання

платоспроможності та ліквідності, мінімізація ризиків і досягнення фінансової стабільності. Такий підхід підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Науковий підхід до фінансового планування є концепцією управління фінансами підприємства, яка базується на системному, логічно обґрунтованому аналізі та використанні сучасних методів економічного моделювання. Його сутність полягає у перетворенні фінансового планування з простого інструмента обліку та розподілу ресурсів на динамічну аналітичну систему, що забезпечує глибоке розуміння фінансових процесів і дозволяє прогнозувати майбутні результати з високим рівнем достовірності [4].

У межах такого підходу фінансове планування розглядається як цілісний процес, що охоплює аналіз внутрішнього фінансового середовища, зовнішніх економічних впливів, встановлення кількісних орієнтирів, оцінку ризиків, а також визначення оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей.

Системний аналіз є важливим підходом, що розглядає фінансову діяльність підприємства як взаємопов'язану сукупність елементів: доходів, витрат, грошових потоків, інвестицій, джерел фінансування, обігових коштів, податкових платежів тощо. Він ґрунтується на принципах цілісності, комплексності та структурованості. Кожен фінансовий показник оцінюється не ізольовано, а в межах усієї системи підприємства, що дозволяє більш точно виявляти причини проблем і формувати ефективні шляхи їх вирішення [8].

Системний аналіз розглядає побудову логічної моделі фінансового управління, в якій кожен елемент виконує свою функцію, а зміна одного параметра впливає на всю систему. На практиці це може проявлятися у процесі моделювання грошових потоків, сценарному прогнозуванні, аналізі чутливості та використанні інтегрованих інформаційних систем. Але як і вагомі переваги, системний аналіз має свої особливості та недоліки (табл. 1).

Моделювання, як ключовий інструмент системного аналізу, дозволяє створити динамічну та адаптивну фінансову систему, яка реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. На відміну від статичних бюджетних схем, фінансові моделі дозволяють спрогнозувати результати діяльності підприємства за різних сценаріїв, враховуючи ризики, сезонність, зміну витрат та обсягів реалізації.

На практиці моделювання охоплює не лише побудову фінансових прогнозів, але й глибоке дослідження чутливості до ключових факторів — таких, як ціна на сировину, курс валют, податкові зміни чи обсяги продажу. У такий спосіб керівництво отримує змогу не просто адаптуватися до змін, а проактивно впливати на фінансові результати.

На діаграмі (рис. 1) відображено відносний вплив ключових елементів фінансового планування на загальну ефективність управління підприємством.

Таблиця 1

Переваги та недоліки системного аналізу

Переваги	Недоліки (обмеження)
Цілісність: Забезпечує комплексне бачення фінансової діяльності підприємства	Данозалежність: Вимагає значного обсягу вихідних даних і їх актуальності
Взаємозв'язок: Дозволяє враховувати взаємозв'язки між усіма фінансовими елементами	Кадрозатратність: Потребує високої кваліфікації персоналу та аналітичної підготовки
Прогнозність: Підвищує точність прогнозів за рахунок моделювання різних сценаріїв	Складність: Може бути складним для реалізації на малих підприємствах без цифрових систем
Контроль: Дає можливість оперативно виявляти проблеми та відхилення	Трудомісткість: Займає більше часу порівняно зі спрощеними підходами
Обґрунтованість: Сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень	Нестабільність: Результати можуть бути нестійкими за відсутності постійного моніторингу

Джерело: складено автором на основі [9]

Найбільший вплив на ефективність управління мають грошові потоки, доходи та витрати, що підтверджує необхідність їхнього системного аналізу та точного прогнозування. Модель, яка не враховує ці елементи в комплексі, не може забезпечити достатній рівень достовірності плану. Поєднання системного аналізу та моделювання створює інтелектуальну платформу для фінансового управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів ринку, зменшувати ризики і формувати стійкі конкурентні переваги.

Фінансове моделювання, в свою чергу, можна поділити на 4 види.

Прогнозне моделювання використовується для передбачення майбутніх фінансових результатів підприємства. Оптимізаційне моделювання використовується для знаходження найкращого варіанту дій в умовах обмежених ресурсів. Імітаційне моделювання дозволяє аналізувати можливі сценарії

розвитку подій, а факторне моделювання використовується для дослідження впливу окремих факторів на фінансові результати [11].

Зазначимо, що також на підприємстві передбачається використання інструментів, які дають змогу формалізувати складні економічні взаємозв'язки, прогнозувати майбутні результати діяльності та обґрунтовувати управлінські рішення. Залежно від масштабів бізнесу, рівня цифрової зрілості та потреб користувачів, підприємства застосовують як базові табличні інструменти, так і спеціалізовані програмні рішення (табл. 2).

Аналіз наведених у таблиці інструментів свідчить про високу варіативність засобів, які можуть бути використані підприємствами для реалізації фінансового моделювання залежно від масштабу діяльності, ресурсного забезпечення та рівня цифрової зрілості.

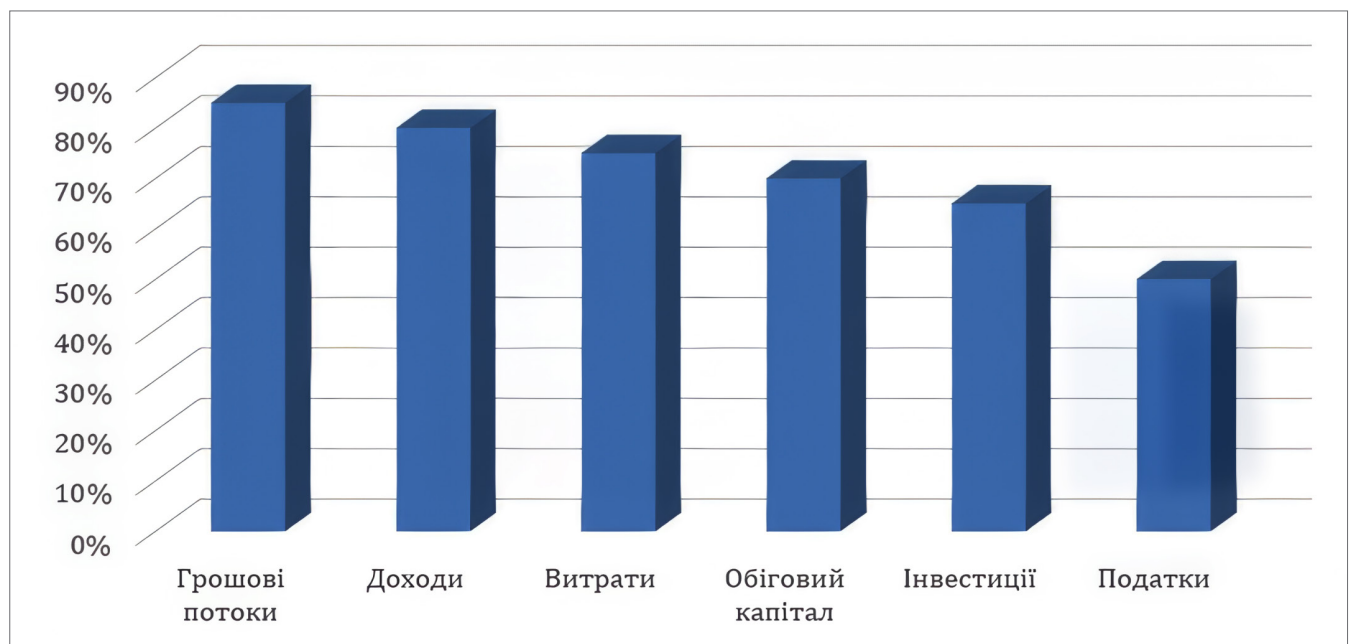


Рис. 1. Відносний вплив ключових елементів фінансового планування на загальну ефективність управління

Джерело: складено автором на основі [10]

Таблиця 2

Основні інструменти фінансового моделювання на підприємстві

Інструмент	Тип інструменту	Призначення / Основні функції	Особливості / Приклади використання
MS Excel / Google Sheets	Табличний редактор	Побудова моделей, бюджетів, аналіз чутливості, динаміка грошових потоків	Створення фінансових прогнозів, дашбордів, сценарних моделей вручну
Power BI / Tableau	BI-система (Business Intelligence)	Візуалізація фінансових даних, інтерактивні звіти, аналітика у реальному часі	Інтерактивні панелі управління фінансами, аналіз KPI
1C: Підприємство, SAP, Oracle ERP	ERP-системи	Комплексне фінансове управління, бухгалтерія, бюджетування, контроль витрат	Централізоване управління всіма фінансовими процесами на підприємстві
Python / R	Мови програмування	Побудова складних алгоритмічних моделей, обробка Big Data, статистичні оцінки	Фінансова аналітика, ризик-менеджмент, автоматизація сценарного аналізу
FinModelsLab, CFI Templates	Онлайн-платформи шаблонів	Готові Excel-шаблони для оцінки проєктів, бізнес-планування	Швидке створення фінансових моделей для малого бізнесу або стартапів
Solver (надбудова Excel)	Інструмент оптимізації	Пошук оптимальних значень змінних при заданих обмеженнях	Мінімізація витрат, максимум прибутку, оптимізація ресурсів
QuickBooks, Xero, Zoho Books	Онлайн-бухгалтерія / Платформи для малого бізнесу	Управління доходами, витратами, рахунками, звітністю	Автоматичне формування фінансової звітності для малого бізнесу
Trello / Notion (у фінплануванні)	Організаційні інструменти	Планування фінансових подій, контроль виконання бюджетів	Візуалізація процесів планування, інтеграція з операційними завданнями
Power Query (в Excel)	Інструмент обробки даних	Імпорт, очищення, трансформація даних з різних джерел	Автоматизація підготовки звітних даних перед аналізом

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Базові інструменти на кшталт Excel залишаються домінуючими у малих та середніх підприємствах завдяки доступності та універсальності. Водночас впровадження BI-систем та ERP-рішень значно підвищує точність, швидкість обробки даних та рівень інтеграції між підрозділами, що є критично важливим для великих структур.

Використання мов програмування розширює можливості підприємства у побудові адаптивних і гнучких моделей, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, ефективність фінансового моделювання безпосередньо залежить від правильного вибору інструментального забезпечення, що має ґрунтуватися на системному аналізі потреб підприємства та стратегічних цілей управління.

Фінансове планування як інструмент стратегічного управління виявляє свою високу доцільність у діяльності підприємств, що працюють у виробничому секторі. Це особливо актуально для компаній, які оперують із великим обсягом матеріальних витрат, залежні від сезонності, попиту, курсових коливань, змін вартості сировини та рівня споживчої активності. У цьому контексті приклад АТ «Еліт Декор» є показовим.

Причина вибору АТ «Еліт Декор» як об'єкта дослідження полягає в його репрезентативності для

сегменту виробничих підприємств малого та середнього бізнесу, що працюють в умовах високої конкуренції та чутливості до економічної турбулентності.

Обране підприємство займається виробництвом декоративних елементів з поліуретану та полімерів підвищеної щільності (HDPS), що вимагає значного рівня ресурсного планування, контролю за витратами, оперативного реагування на зміну попиту, цінової динаміки на сировину та сезонності продажів. Усе це створює потребу в системному фінансовому підході та використанні моделей прогнозування.

Починаючи з 2022 року, АТ «Еліт Декор» поступово почало впроваджувати елементи системного фінансового планування з використанням аналітичного моделювання, прогнозних методів та цифрових інструментів. І з кожним роком кількість елементів системного фінансового планування лише збільшується. Підприємство активно застосовує прогнозні фінансові моделі, які враховують сценарний розвиток подій, бюджетне планування для контролю витрат і оптимізації закупівель, моделі грошового потоку, які дозволяють уникати касових розривів, аналіз точки беззбитковості, що дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту, а також інформаційно-аналітичні інструменти.

Для підтвердження ефективності застосування наукового підходу до фінансового планування до-

Таблиця 3

Фінансові показники та коефіцієнти АТ «Еліт Декор» (2021–2024)

Показник / Коефіцієнт	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	220 000	310 572	433 242	477 197
Чистий фінансовий результат тис. грн	-51 234	47 948	22 201	47 948
Загальні активи, тис. грн	94 859	99 208	171 831	220 225
Поточні зобов'язання, тис. грн	136 042	136 297	160 972	116 629
Рентабельність реалізації (%)	-23,3	15,4	5,1	11,1
Коефіцієнт автономії	-0,43	-0,37	0,06	0,15
Коефіцієнт покриття	0,53	0,78	1,06	1,43
Коефіцієнт оборотності активів	2,32	3,13	2,52	2,17
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-124,4	-129,3	204,4	145,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,30	-0,27	0,07	0,28
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,53	0,78	1,06	1,43

Джерело: складено автором на основі [14]

цільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства. У таблиці (табл. 3) наведено основні абсолютні та відносні індикатори, які відображають зміни в структурі доходів, прибутковості, капіталу та фінансової стійкості АТ «Еліт Декор» у період з 2021 по 2024 роки.

Проаналізувавши таблицю, найпершим висновком буде те, що після збиткового 2021 року підприємство демонструє стабільне зростання прибутку у наступних роках, що свідчить про ефективне використання ресурсів і планування. Із від'ємних значень у 2021–2022 роках підприємство вийшло на позитивний власний капітал у 2023–2024 роках, що є ознакою фінансової стабілізації.

Важливим фактором стало те, що коефіцієнт покриття зріс до >1,4 у 2024 році, що вказує на здатність підприємства своєчасно покривати свої поточні зобов'язання. А також, оборотність активів і ROE у 2023–2024 роках демонструють здатність підприємства генерувати прибуток із наявних ресурсів.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження доведено, що науковий підхід до фінансового планування, заснований на системному аналізі та моделюванні, є ефективним інструментом управління підприємством. На прикладі АТ «Еліт Декор» встановлено, що впровадження прогностичних моделей, бюджетування, сценарного аналізу та коефіцієнтної оцінки дозволило покращити фінансові

результати, відновити прибутковість і зміцнити власний капітал. Застосування цифрових інструментів і сучасних фінансових методів забезпечило гнучкість і стійкість бізнесу в умовах змінного середовища. Результати дослідження підтверджують доцільність і практичну значущість системного фінансового планування для підвищення ефективності управлінських рішень.

Крім результатів, дослідження підтвердило, що фінансове планування, побудоване на науковій основі, є необхідною умовою для забезпечення стабільності підприємства в довгостроковій перспективі. Застосування системного підходу дозволяє не лише охопити усі ключові елементи фінансової системи, а й виявити їхню взаємодію та вплив на загальну ефективність. Моделювання, як складова фінансового планування, відкриває можливості для гнучкого реагування на зовнішні виклики, управління ризиками та формування адаптивної стратегії розвитку. Також встановлено, що поєднання кількісних методів аналізу з сучасними цифровими інструментами (BI-аналітика, електронні таблиці, ERP-системи) значно підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Отже, науковий підхід до фінансового планування є не просто аналітичним інструментом, а ключовою частиною стратегічного управління підприємством у динамічному економічному середовищі.

Література

1. Баранов О.М. Сценарне фінансове моделювання компаній: підходи та практика. *Економіка та управління*. 2021. № 2. С. 56–64.
2. Blank I. A., Shapiro A. C. *MultiScenario Financial Planning in Unstable Markets*. 2020. P. 112–124.
3. Sim D., Siegel M. Integrated Financial Model Design: Adapting to Sales, Cost, and Risk Variables. *Journal of Financial Modeling*. 2022. Vol. 8, No. 3. P. 45–59.
4. Савицька Г.В. Аналіз чутливості у фінансовому моделюванні: методи та застосування. *Фінансовий менеджмент*. 2020. № 4. С. 78–85.

5. Коваленко І. С. ERP-системи в організації фінансового планування підприємства. *Сучасні інформаційні технології в бізнесі*. 2021. Вип. 15. С. 102–110.
6. Попович І. В. Цифрові рішення у фінансовому плануванні: моделі, інструменти, перспективи. *Бізнесінформатика*. 2022. № 1. С. 14–22.
7. Togni J. G., Imassaki B. K. N., Natali L. C. Integrated Financial Strategies: Management Methods, Investment Analysis, Risk Assessment and Decision Making for Resource Optimization and Value Maximization. *RCMOS — Multidisciplinary Scientific Journal of Knowledge*. 2024. Vol. 1, No. 1. P. 32–35.
8. Chang K.-P. *Corporate Finance: A Systematic Approach*. Springer, 2023. P. 119–121.
9. Ковальчук Т. Є. Системний підхід у фінансовому плануванні підприємства: методологія, інструменти, аналітика. К. : Центр фінансових досліджень, 2021. С. 243–249.
10. Nguyen T., Wang Y. Dynamic Cash Flow Management Under Uncertainty: Integration of Scenario Planning and Analytical Tools. *Journal of Financial Analytics*. 2023. Vol. 11, No. 2. P. 85–101.
11. Бабенко І. М., Петренко О. В. Економіко-математичне моделювання діяльності промислового підприємства з метою підвищення прибутковості. *Вісник економіки та управління*. 2020. № 3. С. 27–35.
12. Дослідження застосування мови програмування Python у фінансовому аналізі корпоративних структур. *Фронтири бізнесу, економіки та менеджменту*. 2022. Т. 5, № 3. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/fbem/article/view/22075> (дата звернення: 15.08.2025).
13. Аналіз і візуалізація фінансових даних за допомогою Power BI. *ResearchGate*. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/377724971> (дата звернення: 15.08.2025).
14. Офіційний сайт обраного підприємства. URL: <https://elitedecor.com.ua/> (дата звернення: 15.08.2025).

References

1. Baranov O. M. (2021). Scenario-Based Financial Modeling of Companies: Approaches and Practice. *Ekonomika ta Upravlinnia — Economics and Management*, No. 2, pp. 56–64 [in Ukrainian].
2. Blank I. A., Shapiro A. C. (2020). Multi-Scenario Financial Planning in Unstable Markets. pp. 112–124.
3. Sim D., Siegel M. (2022). Integrated Financial Model Design: Adapting to Sales, Cost, and Risk Variables. *Journal of Financial Modeling*, Vol. 8, No. 3, pp. 45–59.
4. Savytska H. V. (2020). Sensitivity Analysis in Financial Modeling: Methods and Applications. *Finansovyi Menedzhment — Financial Management*, No. 4, pp. 78–85 [in Ukrainian].
5. Kovalenko I. S. (2021). ERP Systems in the Organization of Financial Planning at Enterprises. *Suchasni Informatsiini Tekhnologii v Biznesi — Modern Information Technologies in Business*, Issue 15, pp. 102–110 [in Ukrainian].
6. Popovych I. V. (2022). Digital Solutions in Financial Planning: Models, Tools, Prospects. *Biznes-Informatyka — Business Informatics*, No. 1, pp. 14–22 [in Ukrainian].
7. Togni J. G., Imassaki B. K. N., Natali L. C. (2024). Integrated Financial Strategies: Management Methods, Investment Analysis, Risk Assessment and Decision Making for Resource Optimization and Value Maximization. *RCMOS — Multidisciplinary Scientific Journal of Knowledge*, Vol. 1, No. 1, pp. 32–35.
8. Chang K.-P. (2023). *Corporate Finance: A Systematic Approach*. Springer, pp. 119–121.
9. Kovalchuk T. Ye. (2021). Systemic Approach in Enterprise Financial Planning: Methodology, Tools, Analytics. Kyiv: Center for Financial Research, pp. 243–249 [in Ukrainian].
10. Nguyen T., Wang Y. (2023). Dynamic Cash Flow Management Under Uncertainty: Integration of Scenario Planning and Analytical Tools. *Journal of Financial Analytics*, Vol. 11, No. 2, pp. 85–101.
11. Babenko I. M., Petrenko O. V. (2020). Economic and Mathematical Modeling of Industrial Enterprise Activity for Profitability Increase. *Visnyk Ekonomiky ta Upravlinnia — Bulletin of Economics and Management*, No. 3, pp. 27–35 [in Ukrainian].
12. A Study on the Application of Python in Corporate Financial Analysis. (2022). *Frontiers in Business, Economics and Management*, Vol. 5, No. 3. Available at: <https://drpress.org/ojs/index.php/fbem/article/view/22075> [in Ukrainian].
13. Analysis and Visualization of Financial Data with Power BI. (2023). *ResearchGate*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/377724971> [in Ukrainian].
14. Official website of the selected enterprise. Available at: <https://elitedecor.com.ua/> [in Ukrainian].

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 8 (100)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.08.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 14,65. Тираж 100. Замовлення № 221.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.