



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

№ 37(65)

Науковий журнал
(щоквартальник)

Острог
Видавництво Національного університету «Острозька академія»
2025

Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»
Ідентифікатор медіа R30-04860 від 09 травня 2024 р.

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)
EBSCO Publishing, Inc.
ResearchBib
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)
DOI: 10.25264/2311-5149

Google Академія (h-індекс 9)
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського
Бібліометрика української науки
Україніка наукова
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»
(протокол № 14 від 26 червня 2025 року)

Засновник журналу: Національний університет «Острозька академія»;
Видавець: видавництво Національного університету «Острозька академія».

Редакційна колегія:

Дем'янчук О. І. (головний редактор, д. е. н., проф., Острого, Україна)
olha.demianchuk@oa.edu.ua
Шулик Ю. В. (заступник головного редактора, к. е. н., доц., Острого,
Україна) yuliia.shulyk@oa.edu.ua
Данилюк Н. М. (відповідальний редактор, д. філос. (спец-ть «Економіка»),
старший викладач, Острого, Україна); nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

Editorial board:

Demianchuk O. I. (PhD, docent, editor-in-chief); olha.demianchuk@oa.edu.ua;
Shulyk Y. V. (PhD, docent, deputy editor); yuliia.shulyk@oa.edu.ua;
Danyliuk N. M. (PhD in Economics, senior lecturer, responsible editor);
nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

Бранч Джон (д. е. н., Анн Арбор, Мічиган, США); jdbranch@umich.edu;
Вітлінський В. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); wite101@meta.ua;
Гарі Кук (д. е. н., проф., Ліверпуль, Великобританія); g.cook@hull.ac.uk;
Кнейслер О. В. (д. е. н., проф., Тернопіль, Україна); olgakne@gmail.com;
Козак Л. В. (д. е. н., доц., Острого, Україна); lyudmyla.kozak@oa.edu.ua;
Кондратенко Н. О. (д. е. н., проф., Харків, Україна); 2123kondratenko@gmail.com;
Костецька І. І. (к. е. н., доц., Острого, Україна); iryna.kostetska@oa.edu.ua;
Кривицька О. Р. (д. е. н., проф., Острого, Україна); olha.kryvytska@oa.edu.ua;
Левицька С. О. (д. е. н., проф., Рівне, Україна); levitska.svitlana@yahoo.com;
Мамонтова Н. А. (д. е. н., проф., Острого, Україна); nataliya.mamontova@oa.edu.ua;
Матвійчук А. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); editor@nfmte.com;
Новоселський О. М. (к. е. н., доц., Острого, Україна); oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua;
Олак Антоні (хабілітований доктор економіки, професор факультет управління
Люблінської політехніки, Люблін, Польща); antonio130@vp.pl;
Онишко С. В. (д. е. н., проф., Ірпін, Україна); onyshko_sv@ukr.net;
Павел Джаканський (доктор, Інститут Права, економіки і управ-
ління, Факультет Права, менеджменту та управління, Університет Яна Коха-
новського у Кельце, Польща); pdziekan@interia.eu;
Пауло Реіс Мурао (доктор економіки факультет економіки університету Мінью,
Брага, Португалія); paulom@cog.uminho.pt;
Пукава Ришард (доктор Державної вищої технічно-економічної школи в Ярос-
лаві, Польща); rysard.pukala@interia.pl;
Стецюк Іван (професор Факультету фінансів, Школи менеджменту,
Квебекського Університету, Канада); stetsyuk.ivan@uqam.ca;
Талавера Олександр (професор фінансової школи менеджменту, університету
Свансі, Великобританія); oleksandr.talavera@gmail.com;
Ткаченко Н. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); tkachenko_nt@ukr.net;
Топішко Н. П. (к. е. н., доц., Острого, Україна); natalya.topishko@oa.edu.ua;
Харчук Ю. Ю. (к. е. н., доц., Острого, Україна); julia.kharchuk@oa.edu.ua;
Яворська Т. В. (д. е. н., проф., Львів, Україна); tanya_yav@ukr.net

John Branch (PhD, Ann Arbor, Michigan, USA); jdbranch@umich.edu;
Vitlinskiy V. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); wite101@meta.ua;
Gary Cook (PhD, prof., Director Hull University Business School Faculty of
Business, Law and Politics Hull University Business School, Liverpool,
United Kingdom); g.cook@hull.ac.uk;
Kneisler O. V. (PhD, prof., Ternopil, Ukraine); olgakne@gmail.com;
Kozak L. V. (PhD, docent); lyudmyla.kozak@oa.edu.ua;
Kondratenko N. O. (PhD, prof., Kharkiv, Ukraine); 2123kondratenko@gmail.com;
Kostetska I. V. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); iryna.kostetska@oa.edu.ua;
Kryvytska O. R. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); olha.kryvytska@oa.edu.ua;
Levytska S. O. (PhD, prof., Rivne, Ukraine); levitska.svitlana@yahoo.com;
Mamontova N. A. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); nataliya.mamontova@oa.edu.ua;
Matviichuk A. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); editor@nfmte.com;
Novoseletskyy O. M. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua;
Olak Anthony (PhD, prof., Lublin, Poland); antonio130@vp.pl;
Onyshko S. V. (PhD, prof., Irpin, Ukraine); onyshko_sv@ukr.net;
Pawel Dziekański (PhD, Faculty of Law, Management and Administration, Jan
Kochanowski University in Kielce, Poland); pdziekan@interia.eu;
Paulo Jorge Reis Mourao (PhD, Braga, Portugal); paulom@cog.uminho.pt;
Ryszard Pukala (PhD, State Higher School of Technology and Economics in
Jarosław, Poland); rysard.pukala@interia.pl;
Ivan Stetsyuk (PhD, Professor of Finance Department, Quebec University
School of Management, Canada); stetsyuk.ivan@uqam.ca;
Oleksandr Talavera (Professor of Finance School of Management, Swansea
University, UK); oleksandr.talavera@gmail.com;
Tkachenko N. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); tkachenko_nt@ukr.net;
Topishko N. P. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); natalya.topishko@oa.edu.ua;
Kharchuk Yu. Yu. (PhD, Ostroh, Ukraine); julia.kharchuk@oa.edu.ua;
Yavorska T. V. (PhD, prof., Lviv, Ukraine); tanya_yav@ukr.net

Адреса редакції: Національний університет «Острозька академія»,
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острого, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор О. І. Дем'янчук
Заступник головного редактора Ю. В. Шулик
Відповідальний редактор Н. М. Данилюк
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук
Коректор А. О. Самсонюк
Коректор англійських текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149

DOI: 10.25264/2311-5149-2025-37(65)

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).
© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Отримано: 14 травня 2025 р.

Прорецензовано: 19 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 20 травня 2025 р.

email: v.a.poznakhovskiy@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0000-0001-7923-7534>

email: alla1720@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0000-0002-8743-1932>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-4-8](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-4-8)

Познаховський В. А., Гнатюк А. А. Міжнародне оподаткування в умовах глобалізації: сучасні тенденції та виклики. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 4–8.

УДК: 336.22:339.9

JEL-класифікація: H26; H87; F23; K34

Познаховський Віктор Анатолійович,

кандидат економічних наук, доцент, викладач економічних дисциплін
Відокремленого структурного підрозділу «Рівненський фаховий коледж
Національного університету біоресурсів і природокористування України»

Гнатюк Алла Аркадіївна,

кандидат економічних наук, доцент, викладач економічних дисциплін
Відокремленого структурного підрозділу «Рівненський фаховий коледж
Національного університету біоресурсів і природокористування України»

**МІЖНАРОДНЕ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ:
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

Стаття аналізує останні зміни в міжнародному оподаткуванні в умовах глобальної економічної інтеграції та стрімкої цифрової трансформації. Основна увага зосереджена на оцінці адаптації країн з перехідною економікою до глобальних податкових реформ ОЕСР, зокрема Плану BEPS та впровадження глобального мінімального податку. Окремо розглядається ситуація в Україні, яка стикається з особливими труднощами у впровадженні міжнародних стандартів через військовий конфлікт, фінансову нестабільність та економічні потрясіння.

Дослідження використовує порівняльний аналіз та інституційну оцінку, спираючись на приклади України, Кенії та Індонезії. Аналізується вплив якості регулювання, цифрової інфраструктури та адміністративної спроможності на здатність держав ефективно впроваджувати міжнародні податкові норми.

Результати дослідження наголошують на важливості узгодження глобальних податкових ініціатив з національними реаліями. Країни зі стійкими інституціями та розвиненими системами адміністрування краще справляються з розмиванням податкової бази та підвищенням прозорості. Натомість економіки, що перебувають у кризі, як-от Україна, відчувають складнощі через спад промисловості, зменшення експорту та значні державні витрати на оборону, що ускладнює збір податків.

У статті підкреслюється потреба у більш гнучкій міжнародній системі, яка б враховувала фінансові особливості вразливих держав. Запропоновано посилення співпраці, наروцкування потенціалу та використання цифрових рішень для забезпечення справедливого та ефективного податкового управління у глобальній економіці. Також визначено напрями для майбутніх досліджень, включаючи роль податкових технологій, ризик-орієнтованих моделей комплаєнсу та баланс між національним суверенітетом і глобальною координацією.

Ключові слова: міжнародне оподаткування, глобалізація, BEPS, цифрова економіка, трансфертне ціноутворення, країни, що розвиваються, ОЕСР, податкова справедливість.

Victor Poznakhovskiy,

PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer in Economic Disciplines,
Separate Subdivision "Rivne Vocational College of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine"

Alla Hnatiuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer in Economic Disciplines,
Separate Subdivision "Rivne Vocational College of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine"

**INTERNATIONAL TAXATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION:
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES**

This article delves into the evolving landscape of international taxation amid deepening global economic integration and the accelerating pace of digital transformation. The primary aim of this research is to evaluate how transition economies are adapting to the sweeping global tax reforms spearheaded by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), notably the comprehensive Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) Action Plan and the groundbreaking introduction of a global minimum tax rate. A significant focus is placed on the unique challenges confronting Ukraine as it navigates the adoption of international tax standards while grappling with the complexities of an ongoing military conflict, persistent fiscal instability, and profound economic shocks.



Employing a methodology that combines comparative analysis with rigorous institutional assessment, the study draws insightful parallels from the experiences of Ukraine, Kenya, and Indonesia. It meticulously examines the influence of critical factors such as the quality of regulatory frameworks, the robustness of digital infrastructure, and the existing administrative capacity on the ability of these diverse states to effectively implement intricate international tax norms.

The research findings emphatically highlight the crucial imperative of harmonizing global tax initiatives with the specific national circumstances of individual countries. Nations boasting stable institutional foundations and sophisticated tax administration systems demonstrate a greater preparedness to effectively combat the erosion of their tax base and enhance overall fiscal transparency. Conversely, economies facing significant stress, exemplified by the case of Ukraine, encounter substantial hurdles stemming from industrial contraction, diminished export revenues, and the considerable burden of defense-related government expenditures, which collectively place additional strain on tax collection endeavors.

The article persuasively argues for the necessity of a more adaptable and supportive international tax system that duly considers the distinct fiscal realities of vulnerable states. To this end, it proposes the strengthening of international cooperation, strategic capacity-building initiatives, and the leveraging of innovative digital solutions as pivotal instruments for ensuring equitable and efficacious tax governance within the interconnected global economy. Furthermore, the study delineates promising avenues for future research, encompassing the transformative role of tax technologies, the implementation of risk-based compliance models, and the intricate interplay between national sovereignty and the imperative of global coordination in tax matters.

Keywords: international taxation, globalization, BEPS, digital economy, transfer pricing, developing countries, OECD, tax fairness.

Постановка проблеми. Глобалізація та цифровізація докорінно змінюють податкові ландшафти, провокуючи жорстку конкуренцію між державами. Великі транснаціональні компанії, користуючись недоліками в законодавстві, зменшують податкові зобов'язання. Це суттєво вдаряє по бюджетах країн із обмеженими ресурсами, ускладнюючи фінансування соціальних програм і загострюючи економічну нерівність. Швидке зростання офшорних схем та онлайн-бізнесу додатково ускладнює забезпечення податкової справедливості. Це створює потребу в перегляді чинних міжнародних податкових стандартів. Для держав, які прагнуть фінансової стабільності, модернізація податкової системи перетворюється зі звичайного технічного завдання на стратегічний пріоритет.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий дискурс у сфері міжнародного оподаткування сьогодні обертається навколо трьох основних напрямів: оцінка ефективності ініціатив BEPS/GloBE [1], виклики оподаткування цифрової економіки та адаптація міжнародних норм у країнах з різним рівнем розвитку. Європейські світила, такі як М. Ланг та П. Пістоне [2], підкреслюють розмивання класичних критеріїв податкової юрисдикції в цифрову епоху, наполягаючи на переході до концепції «цифрової присутності». ОЕСР, хоч і задає тон глобальним реформам, але ефективність її рекомендацій для країн з слабкими інститутами залишається під питанням [1; 11]. В українських дослідженнях, як зазначають І. Крисоватий та В. Федосов [3; 4], домінує правовий аспект, тоді як економічні та інституційні фактори потребують глибшого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Головна мета нашого дослідження – проаналізувати вплив глобальних ініціатив (BEPS, GloBE) на фінансову стійкість країн з перехідною економікою, беручи до уваги український контекст. Для досягнення цієї мети ми поставили перед собою такі завдання:

- Систематизувати теоретичні підходи до оцінки ефективності міжнародних податкових реформ в умовах цифрової економіки.
- Дослідити механізми впливу BEPS на податкові надходження, інвестиції та конкуренцію в Україні.
- Оцінити потенційні наслідки впровадження глобального мінімального податку (GloBE).
- Виявити ключові бар'єри та фактори успіху адаптації міжнародних стандартів.
- Сформулювати практичні рекомендації щодо оновлення податкової політики у відповідь на глобальні виклики.

Виклад основного матеріалу. Сучасна міжнародна податкова система переживає фундаментальні зміни під впливом глобалізації та цифрових технологій. Це створює для транснаціональних корпорацій широкі можливості для оптимізації податкових зобов'язань, використовуючи розбіжності в законодавстві різних країн. Як наслідок, держави втрачають значні податкові надходження, а традиційні підходи до оподаткування стають менш ефективними, особливо для країн з обмеженими ресурсами контролю.

У відповідь на ці виклики ОЕСР розробила План дій BEPS – комплекс стратегічних заходів для протидії розмиванню податкової бази та виведенню прибутків до юрисдикцій з низьким оподаткуванням [1]. В рамках BEPS було запропоновано ряд ключових інструментів для підвищення прозорості та справедливості:

- Обмеження вирахування відсоткових витрат для запобігання штучному заниженню прибутку через боргове фінансування.



- Усунення гібридних невідповідностей, що виникають при різному трактуванні фінансових операцій у різних юрисдикціях.
- Перегляд правил трансфертного ціноутворення для прив'язки прибутку до місця створення доданої вартості.
- Запровадження звітності в розрізі країн (CbCR) для транснаціональних компаній.

Попри широку підтримку BEPS (понад 135 країн), його впровадження є не однорідним. Ефективність залежить не лише від формальної участі, а й від здатності країн інтегрувати стандарти в національне законодавство. Розвинені країни демонструють швидшу адаптацію завдяки наявності кваліфікованих кадрів та розвиненої інфраструктури. Натомість, країни з нижчою інституційною спроможністю стикаються з труднощами через брак ресурсів та обмежений доступ до міжнародного обміну податковою інформацією.

Різні рівні інституційної спроможності країн призводять до неоднорідних результатів впровадження BEPS. Табл. 1 ілюструє це на прикладі чотирьох країн. Індонезія, повністю інтегрувавши ключові елементи BEPS, продемонструвала зростання податкових надходжень на 0,51 % та отримала доступ до автоматизованого обміну даними. В Україні ж, де впровадження BEPS перебуває на початковому етапі, основним досягненням стало запровадження CbCR, але подальший прогрес стримується нестабільним законодавством та браком ресурсів.

Порівняльний аналіз показує, що формальна участь у глобальних податкових ініціативах сама по собі не гарантує позитивних результатів. Для досягнення відчутного ефекту потрібні реальні реформи в технічній, інституційній та аналітичній сферах, а також міжнародна підтримка.

Україна впроваджує міжнародні податкові стандарти в умовах складної економічної ситуації, ускладненої війною та значним фіскальним тиском. Втрата промисловості, падіння експорту та інвестицій негативно впливають на податкові надходження. Водночас зростають витрати на оборону, соціальну сферу та відновлення інфраструктури.

Таблиця 1

Оцінка ефективності BEPS-інструментів у країнах з різним рівнем інституційної спроможності

Країна	Етап впровадження BEPS	Зміна податкових надходжень (%)	Основне досягнення	Основний бар'єр
Кенія	Часткова імплементація	+0,45	Посилення контролю трансфертного ціноутворення	Недостатність цифрової інфраструктури
Перу	Базова звітність	+0,28	Зростання добровільної сплати податків	Опір середніх компаній
Україна	Початковий етап	+0,37	Перехід до CbCR-звітності	Нестабільне законодавче поле
Індонезія	Повна імплементація	+0,51	Доступ до автоматичного обміну	Недовіра до міжнародного обміну даними

Джерело: власна розробка авторів.

Табл. 2 показує, що Україна, навіть маючи середню ставку податку на прибуток (18 %), значно поступається країнам ЄС за фіскальною ефективністю. Наприклад, в Ірландії при нижчій ставці (12,5 %) частка корпоративного податку у ВВП майже втричі вища. Це свідчить про важливість не лише ставки, а й довіри до податкової системи, її адміністрування та економічної стабільності.

Водночас, в Україні є позитивні зрушення: укладено понад 70 міжнародних податкових угод, 96 % звітності подається онлайн, зроблено перші кроки у впровадженні CbCR. Однак, без стабільного законодавства та інституційних реформ ці досягнення матимуть обмежений вплив. Формальне впровадження стандартів – лише початок справжніх змін, які потребують системної та послідовної реформи.

Представлені у табл. 3 порівняльні дані наочно демонструють, що такі країни, як Естонія та Ірландія, попри застосування подібних або навіть нижчих ставок податку на прибуток, характеризуються значно вищим рівнем інвестиційної привабливості для суб'єктів господарювання. Ключовим фактором, що зумовлює цю відмінність, є не стільки величина податкової ставки, скільки простота та прозорість адміністративних процедур, стабільність податкового законодавства та рівень довіри бізнесу до органів державної фіскальної служби.



Таблиця 2

**Компаративний аналіз ефективних ставок податку на прибуток
та рейтингу податкової привабливості (2023 р.)**

Країна	Ставка податку на прибуток (%)	Індекс податкової привабливості*	Частка корпоративного податку у ВВП (%)	Коментар
Німеччина	29,9	68,5	2,3	Висока ставка компенсується стабільною системою
Ірландія	12,5	85,2	3,8	Один із лідерів привабливості для ТНК
Україна	18,0	59,3	1,4	Середня ставка, низька фіскальна ефективність
США	21,0	74,1	1,9	Активна боротьба з офшорами
Франція	25,0	63,7	2,5	Помірна привабливість, фіскальна сталість

Джерело: складено авторами на основі даних Tax Foundation, OECD, IMF (2023 р.).

Важливим напрямом є ініціатива Pillar One, що пропонує нові принципи оподаткування транснаціональних корпорацій, зокрема цифрового бізнесу, в країнах споживання, незалежно від фізичної присутності. Це відкриває для України можливості додаткових надходжень, але вимагає розвиненої цифрової інфраструктури та інтеграції в міжнародні системи обміну даними.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз податкових моделей окремих європейських країн та України (2023 р.)

Країна	Ставка податку на прибуток (%)	Індекс податкової привабливості	Частка електронних декларацій (%)	К-сть угод про уникнення подв. оподаткування
Німеччина	29.9	68.5	98	96
Ірландія	12.5	85.2	99	74
Польща	19.0	66.7	96	89
Естонія	20.0	82.3	99	62
Україна	18.0	59.3	96	73

Джерело: власна розробка авторів на основі даних OECD, PwC, Tax Foundation.

Важливим напрямом є ініціатива Pillar One, що пропонує нові принципи оподаткування транснаціональних корпорацій, зокрема цифрового бізнесу, в країнах споживання, незалежно від фізичної присутності. Це відкриває для України можливості додаткових надходжень, але вимагає розвиненої цифрової інфраструктури та інтеграції в міжнародні системи обміну даними.

Досвід BEPS показує, що одних лише нормативних змін недостатньо. Навіть країни-прихильники міжнародних стандартів часто не досягають результату без стабільного законодавства та сильних інститутів. Україна частково впровадила BEPS, і хоча CbCR є важливим кроком, нестабільність законодавства стримує прогрес. Успіх можливий лише за умови системної інтеграції та доступу до міжнародного обміну даними, як свідчить досвід Індонезії.

Окрім зовнішніх викликів, існують і внутрішні загрози – так звані «фіскальні терміти» – тобто дрібні, але масові податкові зловживання, які поступово підривають дохідну базу бюджету. До них належать, зокрема, схеми з використанням ФОП, фіктивні операції, маніпуляції з ПДВ тощо.

Отже, реформи мають бути комплексними: не лише зміни в законодавстві, а й практичні кроки на місцях – цифровізація, ризикоорієнтовані перевірки, спрощення процедур та просвіта для малого і середнього бізнесу.

Висновки. Міжнародне оподаткування сьогодні переживає не просто зміни, а фундаментальну перебудову, визначаючи нові правила взаємодії держав з глобальним бізнесом. Ініціативи BEPS та GloBE знаменують собою якісно новий етап, що охоплює не лише технічні аспекти, а й глибинні питання фіскального суверенітету, справедливості та довіри. Ці трансформації відкривають як можливості для підвищення прозорості, так і несуть ризики, пов'язані з різною готовністю країн до їх впровадження. Ключовими орієнтирами залишаються прозорість, справедливість та глобальна координація, без яких ефективна та легітимна податкова реформа є неможливою.

Для України, що перебуває на шляху відновлення, участь у цих глобальних процесах є не лише необхідною, а й шансом закласти міцний фундамент фінансової стабільності. Успішна інтеграція вимагає



цілеспрямованих зусиль у трьох ключових сферах: зміцнення інституційної спроможності податкових органів, розбудова сучасної цифрової інфраструктури та відновлення довіри платників через послідовну і передбачувану податкову політику.

Подальші дослідження, на нашу думку, мають зосередитися на таких важливих питаннях: вплив політичної та економічної нестабільності на впровадження глобальних ініціатив у країнах з перехідною економікою; потенціал цифрових інструментів у реформуванні податкового адміністрування та контролю; роль міжнародної технічної допомоги у зміцненні фіскального суверенітету без створення залежності. Розуміння цих аспектів дозволить глибше оцінити наслідки глобальних реформ та розробити ефективні підходи до формування стійкої податкової політики в умовах глибоких трансформацій.

Література:

1. Крисоватий, І. Т., & Федосов, В. М. (2021). Міжнародне оподаткування: сучасні виклики та напрями реформування. *Фінанси України*, 9, 10–24.
2. Krysovatiy, I. T., & Fedosov, V. M. (2021). Mizhnarodne opodatkuvannia: suchasni vyklyky ta napriamy reformuvannia. [International taxation: modern challenges and directions for reform]. *Finansy Ukrainy*. [Finance of Ukraine], 9, 10–24. [in Ukrainian].
3. Єфименко, Т. І. (2020). Міжнародні податкові ініціативи: виклики для України. *Бюлетень НДІ фіскальної політики*, 2(95), 5–12.
4. Yefymenko, T. I. (2020). Mizhnarodni podatkovі initsiatyvy: vyklyky dlia Ukrainy. [International tax initiatives: challenges for Ukraine]. *Biuleten NDI fiskalnoi polityky*. [Bulletin of the Research Institute of Fiscal Policy], 2(95), 5–12. [in Ukrainian].
5. Савченко, А. О. (2021). Цифровізація та її вплив на ефективність податкового контролю. *Економічний вісник*, 3, 32–39.
6. Savchenko, A. O. (2021). Tsyfrovyzatsiia ta yii vplyv na efektyvnist podatkovoho kontroliu. [Digitalisation and its impact on tax control efficiency]. *Ekonomichnyi visnyk*. [Economic Bulletin], 3, 32–39. [in Ukrainian].
7. Кабінет Міністрів України. (2023). Національна стратегія управління державними фінансами до 2030 року.
8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Natsionalna stratehiia upravlinnia derzhavnyimi finansamy do 2030 roku. [National Strategy for Public Finance Management Until 2030]. [in Ukrainian].
9. OECD. (2022). *Addressing the Tax Challenges of the Digitalisation of the Economy: Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two)*. OECD Publishing. [in English].
10. Lang, M., Pistone, P., Schuch, J., & Staringer, C. (2020). *The Impact of Digitalisation on International Taxation*. IBFD. [in English].
11. Devereux, M. P., & Vella, J. (2018). *Taxing Profit in a Global Economy*. Oxford University Centre for Business Taxation. [in English].
12. Clausing, K. A. (2020). *Open: The Progressive Case for Free Trade, Immigration, and Global Capital*. Harvard University Press. [in English].
13. International Monetary Fund. (2023). *Tax Policy for Inclusive Growth in the Post-COVID World*. IMF Policy Paper. [in English].
14. OECD. (2023). *Progress Report on Amount A of Pillar One*. OECD Publishing. [in English].
15. World Bank. (2024). *Global Tax Equity and the Digital Economy*. World Bank Publications. [in English].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Отримано: 22 травня 2025 р.

Прорецензовано: 02 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 04 червня 2025 р.

email: glora2230@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3826-2546>

email: Realsonia17@bigmir.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9078-0105>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-10-15](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-10-15)

Гусарова Л. В., Рубцова О. С. Актуальність та проблематика бюджетування загальновиробничих витрат підприємств будівництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 10–15.

УДК: 69.003:658.5

JEL-класифікація: L74, M11, D24

Гусарова Лариса Валентинівна,*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки будівництва
Київського національного університету будівництва і архітектури***Рубцова Оксана Сергіївна,***кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки будівництва
Київського національного університету будівництва і архітектури*

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМАТИКА БЮДЖЕТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВНИЦТВА

У статті досліджується проблематика бюджетного процесу на підприємствах будівельної галузі з врахуванням специфіки їх діяльності. Визначається важлива роль бюджетування загальновиробничих витрат у забезпеченні комплексного підходу до удосконалення управлінських процесів та виробничої діяльності будівельного підприємства шляхом попередження нераціонального використання фінансових ресурсів на етапах прогнозування та контролю за їх виконанням. Обґрунтовується необхідність вдосконалення існуючих підходів до бюджетного планування та контролю для підвищення конкурентоздатності підприємств будівництва.

Ключові слова: будівельна галузь, будівельне підприємство, бюджетування, операційний бюджет, виробнича собівартість, загальновиробничі витрати.

Larysa Husarova,*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Construction Economics
Kyiv National University of Construction and Architecture***Oksana Rubtsova,***PhD in Economics, Associate Professor, Department of Construction Economics
Kyiv National University of Construction and Architecture*

RELEVANCE AND PROBLEMS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES OVERHEAD COSTS BUDGETING

This article delves into the complexities of the budgetary process within construction enterprises, providing a detailed examination of how these businesses operate and manage their finances. By closely analyzing the budget structure typical of industrial enterprises, this study considers both general accounting principles applicable to all businesses and the unique specializations inherent to individual construction entities. These specializations include variations in organizational structure, scale of operations, strategic goals, operational objectives, and numerous other idiosyncratic factors that influence financial management. A key focus is placed on elucidating how the economic and managerial aspects of construction companies, particularly the crucial task of preparing an operating budget, are distinctly shaped by the inherent characteristics of the construction industry. These defining features include the need to handle a substantial volume and diverse range of material resources, the reality that work often spans several reporting periods, the significant likelihood of discrepancies between actual and estimated project costs, and the multifaceted challenges associated with revenue recognition and accounting under construction contracts. Through a meticulous analysis of statistical reporting data from various construction enterprises, this paper highlights the considerable fluctuations observed in overhead costs relative to the overall structure of production costs. It emphasizes the vital role of precise overhead cost budgeting in ensuring a comprehensive and integrated approach to enhancing management processes and operational efficiencies within construction firms. This is achieved by proactively preventing the inefficient allocation of financial resources during both the forecasting and implementation control phases, thereby fostering sustainable business development. Moreover, the research argues for a critical refinement of existing methodologies in budget planning and control to bolster the competitiveness of construction enterprises. Such refinement is particularly crucial given the current economic downturn experienced within the country and further exacerbated by the complexities of operating under martial law.

Keywords: construction industry, construction enterprise, budgeting, operating budget, production cost, overhead costs.



Постановка проблеми. У повоєнній відбудові економіки країни провідну роль відіграватиме будівельна галузь. Зростання ринкової конкуренції в умовах прогнозованих проблем з фінансуванням та забезпеченням матеріальними ресурсами вимагатиме від будівельних підприємств приділяти більшу увагу питанням формування собівартості за рахунок впровадження елементів сучасного управління, одним із яких є бюджетування. Незважаючи на приклади впровадження бюджетування як способу оптимального розподілу ресурсів у часі або встановлення лімітів на витрачання ресурсів, на підприємствах будівництва відсутня чітка концепція детального обліку та планування окремих видів витрат відповідно до їх класифікації. Певний інтерес представляє вивчення питань бюджетного планування загальновиробничих витрат підприємств будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій економічній літературі останніх років простежується інтерес до теми бюджетування та особливостей складання бюджетів на підприємствах різних галузей промисловості. Ці питання вивчаються багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. Зокрема в роботах таких науковців, як М. Д. Білик, С. Ф. Голов, О. І. Дацій, Б. А. Засадний, С. В. Коробка, В. А. Топило, О. В. Чумак, Р. Teichmann, Т. Petrik та ін. досліджуються певні аспекти процесу бюджетування відповідно до окремих видів діяльності.

Важливо відмітити, що існують різні точки зору щодо визначення самого поняття бюджетування, а також стосовно трактування його функцій та послідовності етапів впровадження. Автори [6; 7; 10] розглядають бюджетування як стандартизований процес розробки детальної системи короткострокових бюджетів, що охоплюють структуру та обсяги ресурсів, необхідних для виробничої діяльності, порівняння запланованих доходів та витрат, обов'язковий контроль за їх виконанням, аналіз відхилень фактичних показників від запланованих. Крім цього, існують альтернативні підходи, які розглядають бюджетування як елемент фінансового планування [9], узгоджені процеси в рамках стратегічного управління [11], інструмент поточного планування діяльності підприємства [12] або як інструмент управління на підприємстві [8]. Автори [13; 14; 15] досліджують підходи до планування накладних витрат шляхом впровадження процесно-орієнтованого управління витратами.

Слід зазначити, що питання бюджетування загальновиробничих витрат промислових підприємств все ще залишаються недостатньо вивченими. Тому вважається перспективним детальне дослідження бюджетування, управління та контролю загальновиробничих витрат підприємств будівельної галузі.

Мета і завдання дослідження: визначити особливості бюджетування загальновиробничих витрат з врахуванням специфіки будівельної діяльності для забезпечення комплексного підходу до вдосконалення управлінських процесів та виробничої діяльності на підприємствах будівництва, зокрема в перспективі повоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будівництво відіграє ключову роль у розвитку економіки України, суттєво впливаючи на ефективність усього господарського комплексу. Згідно із законодавством [1], будівельна діяльність охоплює не лише зведення нових об'єктів, але й реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт, благоустрій населених пунктів, а також розширення та технічне переоснащення підприємств.

Основним виконавцем будівельних робіт є будівельне підприємство – суб'єкт галузі, що спеціалізується на створенні будівельної продукції (будинків, споруд, промислових об'єктів) та наданні відповідних послуг (ремонтно-будівельних робіт). Одним із важливих аспектів управління таким підприємством є планування майбутніх результатів діяльності. Це передбачає не тільки визначення потреби у виробничих ресурсах, але й прогнозування витрат на організацію, обслуговування та управління виробництвом – загальновиробничих витрат (ЗВВ).

Діяльність будівельних підприємств регулюється як загальною нормативно-правовою базою для суб'єктів господарювання, так і спеціальними нормативними документами галузі. Рекомендований перелік ЗВВ наведено у пункті 15 П(С)БО 16 [3]. На будівельних підприємствах застосовуються галузеві методичні рекомендації з формування собівартості [5]. Відповідно до пункту 12 П(С)БО 18 «Будівельні контракти» [4], витрати за будівельним контрактом включають прямі витрати, безпосередньо пов'язані з виконанням контракту, та загальновиробничі витрати.

Традиційно будівництво відноситься до найбільш матеріалоемних галузей, тому пріоритетною є підготовка бюджету матеріальних витрат, оскільки саме ці витрати складають 50–60 % прямих витрат у вартості будівельних робіт, відповідно прямі витрати на оплату праці – 30–35 %, експлуатація машин і механізмів – 15–20 %.

Одним з ключових факторів, який необхідно враховувати в бюджетному процесі, є те, що у кошторисній вартості будівництва близько 15 % складають загальновиробничі витрати, які безпосередньо не пов'язані з будівельними роботами, але є необхідними і мають бути контрольованими. Таким чином,

планування оптимальної величини і структури загальновиробничих витрат сприятиме раціональному використанню фінансових ресурсів.

Загальновиробничі витрати є непрямими витратами, пов'язаними з управлінням, організацією та обслуговуванням будівельного виробництва. Їх неможливо віднести безпосередньо до конкретного об'єкта витрат, тому вони розподіляються між об'єктами витрат. Розподіл може здійснюватися відповідно до обраної підприємством єдиної бази розподілу сукупних загальновиробничих витрат або окремих баз розподілу для змінних та постійних загальновиробничих витрат. Конкретний перелік ЗВВ, їх поділ на змінні та постійні, а також бази розподілу визначаються підприємством самостійно та фіксуються в наказі про облікову політику.

Аналіз статистичних даних підприємств будівельної промисловості за 2012–2023 рр. показав значні коливання – від 0,4 до 2,0, частки загальновиробничих витрат у структурі виробничої собівартості, що відображено на рис. 1, наведеному нижче.

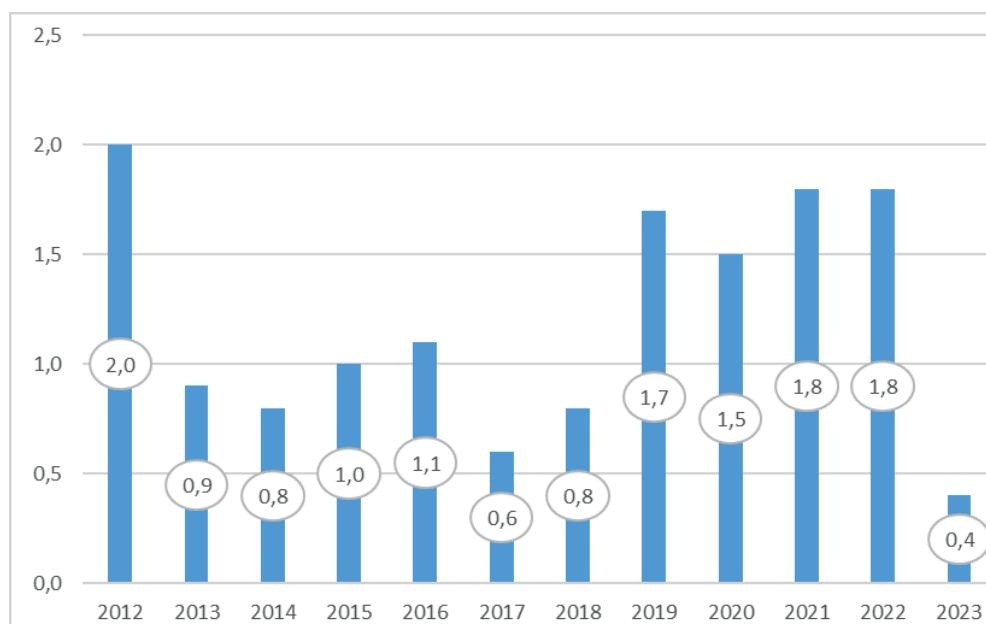


Рис. 1. Динаміка загальновиробничих витрат у виробничій собівартості підприємств будівельної промисловості

Джерело: розроблено авторами за даними [2].

Інтеграція бюджетного процесу в організаційну структуру підприємства передбачає узгодження дій центрів відповідальності при зборі даних, єдину технологію складання бюджетів та впровадження системи внутрішнього документообігу. У фінансовому обліку собівартість будівельних робіт складається з виробничої собівартості реалізованих робіт, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат. Виробнича собівартість, яка є найважливішим фінансовим показником у діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на прибутковість, охоплює як прямі виробничі витрати, так і загальновиробничі витрати. Слід відмітити, що до складу виробничої собівартості потрапляють не всі ЗВВ, а тільки постійні розподілені та змінні (пункт 11 П(С)БО 16) [3].

Відповідно, при розробці операційного бюджету, який включає планові операції на бюджетний період як для всього виробництва, так і для окремих сегментів діяльності, крім прямих витрат (матеріальних, на оплату праці та інших), також займають певне місце загальновиробничі витрати. Структура операційного бюджету представлена на рис. 2.

Враховуючи, що класифікація витрат на категорії (прямі-непрямі чи виробничі-невиробничі витрати) за своєю суттю є суб'єктивною, підприємства мають підтримувати структурований склад загальновиробничих витрат та планувати їх оптимальну величину на бюджетний період. Важливо відмітити, що склад статей калькуляції таких витрат має бути однаковий як для обліку, так і для планування. Це забезпечить порівнянність даних про планову і фактичну величину загальновиробничих витрат. Таким чином, інформація для цілей управлінського обліку та визначення ефективності роботи підприємства за показником витрат буде більш точною.

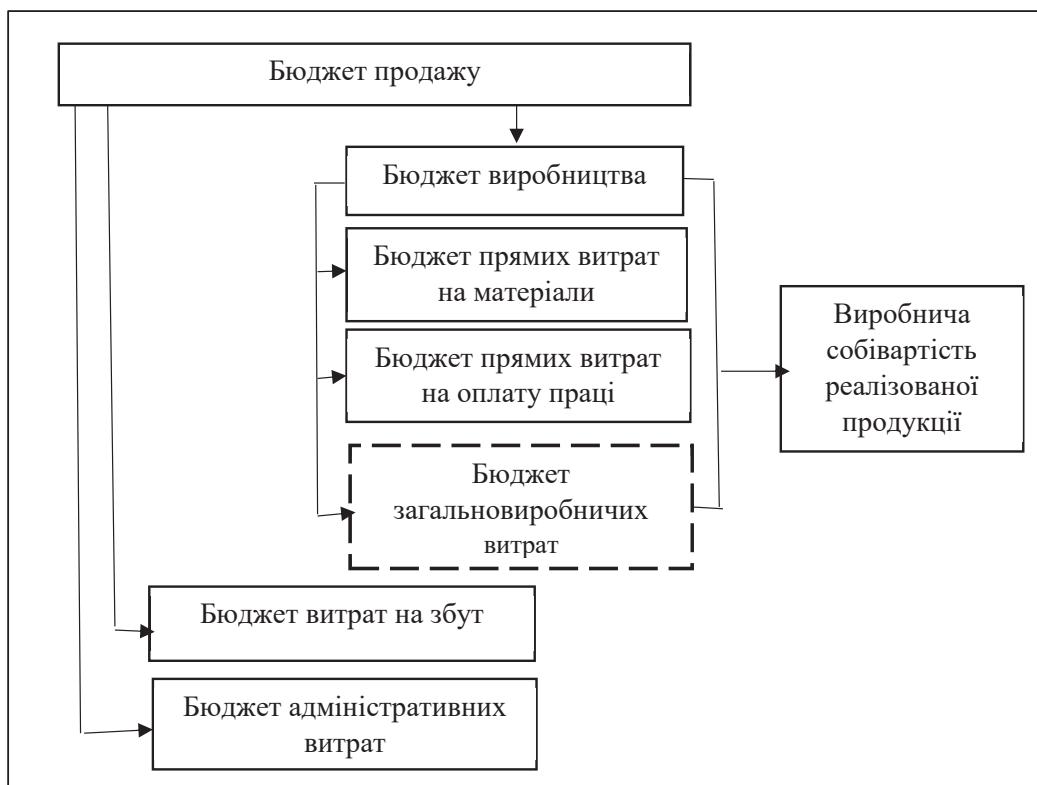


Рис. 2. Загальновиробничі витрати в структурі операційного бюджету підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Розмежування між змінними та постійними загальновиробничими витратами визначається підприємством на основі економічної доцільності та експлуатаційних вимог. Ця класифікація офіційно документується в обліковій політиці організації для забезпечення узгодженості та прозорості.

Обґрунтування такої категоризації забезпечує:

- планування виробництва для оптимізації розподілу ресурсів;
- оперативне прогнозування для покращення прийняття фінансових та стратегічних рішень;
- розподіл накладних витрат для покращення управління витратами та стратегій ціноутворення.

Зазначений системний підхід сприяє більш точному фінансовому аналізу та підтримує стійку ефективність бізнесу.

Типова структура бюджету ЗВВ передбачає два розділи: постійні (умовно постійні) та змінні (умовно змінні) загальновиробничі витрати. Змінні ЗВВ розподіляються на кожен об'єкт витрат на основі обраної бази розподілу, виходячи з фактичної потужності звітного періоду. Постійні ЗВВ розподіляються на кожен об'єкт витрат на основі бази розподілу, виходячи з нормальної потужності. Нерозподілені постійні ЗВВ включаються до собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення.

Розділ «Постійні витрати» містить прогнозні дані про витрати, які залишаються відносно незмінними при зміні обсягів діяльності, наприклад, оренда виробничих засобів, заробітна плата управлінського персоналу. Важливою особливістю постійних витрат є їх сталість лише в межах звичайного діапазону діяльності. При значному збільшенні виробництва вони можуть зростати, а при скороченні – зменшуватися. Тому при складанні бюджету постійної частини ЗВВ необхідно враховувати бюджет виробництва або нові будівельні контракти планового періоду.

До змінних витрат належать ті ЗВВ, загальна сума яких змінюється залежно від обсягу виробництва. При складанні бюджету змінних витрат слід враховувати їх поділ на пропорційні, які змінюються пропорційно обсягам виробництва, та непропорційні. Непропорційні витрати, у свою чергу, поділяються на прогресуючі, які зростають швидше за обсяги виробництва, та регресуючі, зростання яких уповільнене. Ці особливості змінної частини ЗВВ необхідно враховувати для розрахунку їх нормативу на одиницю планової величини обраної бази розподілу. Нормативи визначаються на основі даних попередніх періодів з урахуванням запланованих змін.



Особливістю складання бюджету ЗВВ також є необхідність розмежування витрат на ті, що потребують грошових виплат, та ті, що мають негрошовий характер, наприклад, амортизація виробничих основних засобів. Таким чином, бюджетування загальновиробничих витрат можна розглядати як вартісне відображення прогнозів підприємства щодо обсягів ЗВВ, необхідних для виконання виробничого бюджету протягом заданого періоду.

Висновки. В умовах рецесії економіки країни в стані війни та зростаючої конкуренції виникає нагальна потреба впровадження в систему управління підприємств будівельної галузі сучасних інструментів планування, одним із яких є бюджетування. Попередження нераціонального використання наявних ресурсів ще на етапах прогнозування та контролю за їх виконанням сприятимуть забезпеченню фінансової стабільності та підтримці конкурентоспроможності. Залишаються малодослідженими питання бюджетування загальновиробничих витрат, що можна пояснити складністю класифікації та відсутністю єдиної методології їх обліку і розподілу. Бюджетування окремих видів загальновиробничих витрат пропонується розглядати як один із резервів оптимізації виробничої собівартості.

Література:

1. Закон України про планування і забудову територій. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-14#Text>> Zakon Ukrainy pro planuvannya i zabudovu terytorii [Law of Ukraine on planning and development of territories]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-14#Text>> [in Ukrainian].
2. Статистичні дані щодо витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (Державна служба статистики України). <https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm>
Statystychni dani shchodo vytrat na vyrobnytstvo produktii (tovariv, posluh) pidpryemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Statistical data on production costs (goods, services) of enterprises by type of economic activity (State Statistics Service of Ukraine)]. <https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm> [in Ukrainian].
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 “Витрати”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 353 зі змінами і доповненнями. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>>
Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku № 16 “Vytraty”, zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31 hrudnia 1999 r. № 353 zi zminamy i dopovnenniamy [Regulation (Standard) of Accounting No. 16 “Expenses”, approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated December 31, 1999 No. 353 with changes and additions]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>> [in Ukrainian].
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 18 “Будівельні контракти”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28 квітня 2001 р. № 205 зі змінами і доповненнями. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0433-01>>
Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku № 18 “Budivelni kontrakty”, zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 28 kvitnia 2001 r. № 205 zi zminamy i dopovnenniamy [Regulation (Standard) of Accounting No. 18 “Construction Contracts”, approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine dated April 28, 2001 No. 205 with changes and additions]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0433-01>> [in Ukrainian].
5. Методичні рекомендації з формування собівартості будівельно-монтажних робіт (нова редакція): наказ Держбуду України від 31.12. 2010 № 573. <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0030509-04>>
Metodychni rekomendatsii z formuvannya sobivartosti budivelno-montazhnykh robot (nova redaktsiia): nakaz Derzhbudu Ukrainy vid 31.12. 2010 № 573 [Methodological recommendations for forming the cost of construction and installation works (new edition): order of the State Construction Committee of Ukraine dated 31.12. 2010 No. 573]. <<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0030509-04>> [in Ukrainian].
6. Білик, М. Д. (2010). Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*, 3, 97–109.
Bilyk, M. D. (2010). Biudzhetuвання u systemi finansovoho planuvannya [Budgeting in the financial planning system]. *Finansy Ukrainy* [Finances of Ukraine], 3, 97–109. [in Ukrainian].
7. Голов, С. Ф. (2009). Методи бюджетного планування. *Фінанси України*, 12, 37–46.
Holov, S. F. (2009). Metody biudzhethnoho planuvannya [Methods of budget planning]. *Finansy Ukrainy* [Finances of Ukraine], 12, 37–46. [in Ukrainian].
8. Ілляшенко, Т. О., Ілляшенко, К. В., & Скобенко, М. В. (2012). Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія “Економіка”*, 3, 36–44. <https://surl.li/pncqyr>
Ilyashenko, T. O., Ilyashenko, K. V., & Skobenko, M. V. (2012). Byudzhetuвання yak napryamok udoskonalennya systemy upravlinnya diyal'nisty pidpryemstv [Budgeting as a direction for improving the enterprise management system]. *Visnyk SumDU. Seriya “Ekonomika”* [SumDU Bulletin. Series “Economics”], 3, 36–44. <https://surl.li/pncqyr> [in Ukrainian].
9. Коробка, С. В. (2024). Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>
Korobka, S. V. (2024). Byudzhetuвання yak klyuchovyy aspekt kontrolinhu diyal'nosti pidpryemstva [Budgeting as a key aspect of controlling enterprise activities]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya* [Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management], 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02> [in Ukrainian].



10. Топило, В. А. (2020). Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*, 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140>
- Топыло, В. А. (2020). Vprovadzhennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvakh [Implementation of a budgeting system at enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140> [in Ukrainian].
11. Чумак, О. В., & Даций, О. І. (2021). Організаційне моделювання бюджетування в управлінні підприємством. *Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 2(61), 62-67. <https://surl.li/eunlpd>
- Chumak, O. V., & Datsiy, O. I. (2021). Orhanizatsiyne modelyuvannya byudzhetuвання v upravlinni pidpryyemstvom [Organizational modeling of budgeting in enterprise management]. *Naukovi pratsi mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky* [Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences], 2(61), 62-67. <https://surl.li/eunlpd> [in Ukrainian].
12. Онисифорова, В. Ю., & Осьмірко, І. В. (2020). Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*, 25, 128-136. <http://ppb.khadi.kharkov.ua/issue/view/13258>
- Onisiforova, V. Yu., & Os'mirko, I. V. (2020). Byudzhetuвання yak efektyvnyy instrument potochnoho planuvannya na pidpryyemstvi [Budgeting as an effective tool for current planning at the enterprise]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva* [Problems and Prospects of Entrepreneurship Development], 25, 128-136. <http://ppb.khadi.kharkov.ua/issue/view/13258> [in Ukrainian].
13. Zasadnyi, B., & Khudhur, M. A. (2021). Accounting of indirect manufacturing cost based on activity-based costing (ABC) and analysis of their. *Економіка і управління*, 32(2), 128-136. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/16.pdf
- Zasadnyi, B., & Khudhur, M. A. (2021). Accounting of indirect manufacturing cost based on activity-based costing (ABC) and analysis of their. *Економіка і управління* [Economics and Management], 32(2), 128-136. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/16.pdf [in English].
14. Петрик, Т. (2007). *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM (Activity-based Costing, Activity-based Management)*. Linde.
- Petrik, T. (2007). *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM (Activity-based Costing, Activity-based Management)* [Process and value management of companies and organizations – cost technique and complex management method ABC/ABM (Activity-based Costing, Activity-based Management)]. Linde. [in Czech].
15. Teichmann, P. (2012). An effective way to manage overhead costs in the conditions of service. Silesian University in Opava, Czechia, 125-138. <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2012/04/13.pdf>
- Teichmann, P. (2012). An effective way to manage overhead costs in the conditions of service. Silesian University in Opava, Czechia, 125-138. <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2012/04/13.pdf> [in English].

Отримано: 12 червня 2025 р.

Прорецензовано: 16 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 18 червня 2025 р.

email: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7659-7614>

email: andrii.kaminskyi@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-5105-7995>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-16-21](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-16-21)

Козак Л. В., Камінський А. А. Логістичні та комплаєнс-інструменти оперативного управління депозитними продуктами банку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 16–21.

УДК: 338.4

JEL-класифікація: M12

Козак Людмила Василівна,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

Камінський Андрій Андрійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня наукова програма «Менеджмент»
Національного університету «Острозька академія»

ЛОГІСТИЧНІ ТА КОМПЛАЄНС-ІНСТРУМЕНТИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ ПРОДУКТАМИ БАНКУ

У дослідженні розглянуто теоретичні засади банківської логістики депозитних продуктів, а також політики комплаєнсу, виклики цифровізації та регулювання в умовах зростаючої конкуренції у фінансовому секторі та посилення регуляторного тиску. Сучасні банки стикаються з нагальною потребою забезпечення операційної ефективності та дотримання правових вимог у своїй діяльності, тому було запропоновано процесно-функціональну модель, що поєднує логістичну ефективність із вимогами нормативної відповідності, сприяє зниженню ризиків, автоматизації процедур і підвищенню довіри клієнтів. Результати можуть бути використані для оптимізації депозитної політики банків.

Ключові слова: депозитні продукти, логістичні процеси, логістизація, політики комплаєнсу, оперативне управління, операційна ефективність.

Liudmyla Kozak,
Doctor of sciences in Economics, Associate Professor, Dept. of Management and Marketing,
The National University of Ostroh Academy

Andrii Kaminskyi,
Ph.D. Student, Educational and Scientific Program «Management»,
The National University of Ostroh Academy

LOGISTICS AND COMPLIANCE TOOLS FOR OPERATIONAL MANAGEMENT OF BANK DEPOSIT PRODUCTS

In the context of growing competition within the financial sector and increasing regulatory pressure, modern banks face the urgent need to ensure both the operational efficiency and legal compliance of their activities. Deposit products, as one of the key instruments for attracting financial resources, require a comprehensive approach that considers not only their financial attractiveness but also the security, transparency, and efficiency of the processes governing their delivery. This study focuses on the integration of compliance mechanisms into the process-functional model of operational management for bank deposit products at the key stages of the related logistical processes.

The article analyzes the theoretical foundations of banking logistics and compliance policy, explores current trends in the regulation and digital transformation of the banking sector, and substantiates the necessity of a systemic approach to deposit management. Special attention is paid to the coordination among compliance units, IT departments, and operational divisions, which is essential for timely monitoring, risk management, and ensuring customer trust. The research proposes a structured model of operational management for bank deposit products, identifying core stages and integration points for compliance mechanisms within related logistical processes.

As a result of this study, the author develops an integrated model that reflects the practical combination of logistical efficiency and compliance requirements in deposit operations. This model is aimed at assisting banks in reducing the likelihood of regulatory breaches, automating routine procedures, and enhancing the customer experience while maintaining strategic flexibility. The findings of this study can be utilized by financial institutions to optimize internal processes, strengthen their compliance culture, and increase the effectiveness of deposit policy implementation.



Keywords: *deposit products, logistical processes, bank logistics, compliance policies, operational management, operational efficiency, risk management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування банківської системи спостерігається активна трансформація, обумовлена впливом таких чинників, як глобальні інтеграційні процеси, посилення конкуренції на фінансових ринках, зміни в законодавстві, а також зростаюча складність і варіативність запитів клієнтів. Ці зміни зумовлюють потребу у вдосконаленні депозитної діяльності банків, зокрема у підвищенні її ефективності, оперативності, прозорості та гнучкості. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці нових підходів до управління депозитними продуктами, що враховують як операційну складову, так і нормативно-правову.

Серед найбільш перспективних напрямів такого вдосконалення вирізняється інтеграція логістичних механізмів – як засобів оптимізації внутрішніх процесів – з комплаєнс-інструментами, що гарантують дотримання регуляторних вимог і запобігання ризикам. Поєднання цих двох підходів дозволяє не лише скоротити витрати й підвищити швидкість обробки депозитних операцій, а й мінімізувати вірогідність порушень, пов'язаних із недотриманням вимог KYC, AML та CFT. Таким чином, логістика і комплаєнс є не окремими функціями, а взаємодоповнюючими складовими оперативного управління депозитними продуктами, забезпечуючи їхню стабільність, надійність і відповідність сучасним викликам.

Попри те, що логістизація банківських процесів набуває все більшої актуальності, у науковій літературі все ще недостатньо висвітлено питання інтеграції логістичних принципів саме в управління депозитною діяльністю з урахуванням комплаєнс-вимог. Банки стикаються з необхідністю постійного вдосконалення внутрішніх процесів, аби відповідати жорстким нормативним критеріям і водночас залишатися конкурентоспроможними. Особливої актуальності набуває формування системи управління, яка б поєднувала логістичну ефективність з правовою надійністю. У цьому контексті виникає потреба в нових підходах до організації депозитних операцій, які враховують як клієнтську орієнтацію, так і нормативно-регуляторні аспекти. Недостатня адаптованість банківських логістичних моделей до вимог комплаєнсу створює потенційні ризики фінансових та репутаційних втрат. Водночас впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє покращити взаємодію між структурними підрозділами банку в межах депозитної діяльності. Це, у свою чергу, забезпечує прозорість операцій, скорочення часу на їх проведення та підвищення якості контролю. Таким чином, виникає об'єктивна потреба в розробці ефективних підходів до управління депозитною логістикою з урахуванням комплаєнс-вимог. Означені підходи повинні враховувати специфіку регуляторного середовища, особливості клієнтської поведінки та технологічні інновації. Актуальність проблеми полягає в пошуку балансу між законодавчою відповідністю, операційною ефективністю та стратегічними цілями банків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останніми роками спостерігається зростання наукового інтересу до проблематики логістизації банківської діяльності та впровадження комплаєнс-інструментів у банківський менеджмент. У роботах Т. О. Колодізевої та С. О. Колодізевої акцентовано увагу на уточненні поняття логістики в контексті банківської сфери, що створює основу для формування ефективної логістичної моделі банківських процесів. А. Г. Лизанець та Т. В. Лиходій досліджують логістичні аспекти удосконалення операційної діяльності банку, підкреслюючи роль технологічних рішень та клієнтоорієнтованих підходів. Комплаєнс-напряму в банківській сфері висвітлено у працях У. Я. Грудзевич, С. М. Пилипенко та С. В. Огінок, які аналізують сучасний стан комплаєнс-політики в українських банках. В. Ю. Світлична та О. М. Овчелупова окреслюють перспективи запровадження комплаєнс-контролю, наголошуючи на його важливості в умовах зростаючих регуляторних вимог. Подібну тематику розвиває А. А. Мулик, описуючи порядок впровадження системи комплаєнсу в банку. О. Д. Вовчак та Л. О. Єндоренко аналізують питання удосконалення системи фінансового моніторингу та оцінювання комплаєнс-ризиків, що є важливим компонентом депозитної діяльності. Вагомий внесок у теоретичне обґрунтування логістичного підходу зробили О. В. Авраменко, Н. М. Внукова та С. О. Колодізева, які дослідили особливості застосування логістики в банках та її вплив на ефективність функціонування банківських установ. М. В. Продан розглядає депозитні ресурси як ключову складову банківської діяльності в умовах трансформацій, а І. В. Краснова і Г. С. Пилипенко підкреслюють необхідність інтеграції комплаєнс у банківську практику. Разом із тим, у дослідженнях І. І. Борисенка, Н. В. Москаленко, Н. І. Демчук та А. О. Александрової окреслено організаційні та теоретичні аспекти управління банківськими продуктами й контролю за їх дотриманням норм законодавства. Окрему увагу варто приділити роботам О. В. Болдуєвої, М. В. Болдуєва та О. Г. Лиценка, у яких розглянуто вплив інформаційних систем і фінансових технологій на розвиток банківської індустрії в міжнародному контексті. Однак, незважаючи на наявність значної кількості напрацювань, комплексне дослідження, присвячене інтеграції комплаєнс-інструментів у логістичну модель депозитних продуктів,



залишається недостатньо опрацьованим у сучасній науці, що й визначає актуальність обраної тематики.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка інтегрованої моделі оперативного управління депозитними продуктами банку, що забезпечує узгодження логістичних процесів із комплаєнс-політиками та процедурами на ключових логістичних етапах здійснення депозитних операцій задля підвищення ефективності, зниження ризиків, дотримання нормативних вимог та покращення якості обслуговування клієнтів. Завдання дослідження відповідно до мети такі: 1) дослідити теоретико-методологічні основи логістичного підходу в управлінні депозитними продуктами банку; 2) проаналізувати сучасні підходи до впровадження комплаєнс-контролю у банківську діяльність, зокрема в межах депозитних операцій; 3) визначити основні логістичні процеси, пов'язані з депозитними продуктами та виявити точки інтеграції комплаєнс та логістичних інструментів; 4) побудувати інтегровану модель управління депозитними продуктами банку, що враховує міжфункціональну взаємодію, цифровізацію та автоматизацію процесів; 5) обґрунтувати практичні переваги застосування запропонованої моделі для підвищення ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості депозитної діяльності банку.

Виклад основного матеріалу. Раціональне управління фінансовими ресурсами банку є складним і багатокомпонентним завданням, що вимагає прийняття зважених рішень щодо формування, розподілу та ефективного використання цих ресурсів. Перспективним напрямом підвищення ефективності таких процесів є впровадження логістичних механізмів в організацію банківської діяльності в поєднанні з комплаєнс-інструментами, що дозволяє розглядати банк як цілісну управлінську систему. У цьому контексті банківську логістику слід розглядати «як новий науковий напрям про раціоналізацію та оптимізацію фінансових та супроводжуваних потоків, що виникають в процесі наскрізного управління ланцюгами поставок фінансових ресурсів банку, від залучення до їх розміщення у якості банківських послуг та продуктів та реалізуються в технічному, технологічному, економічному, методологічному аспектах, в коротко- та довгостроковому періодах, на мікро-, макро-, мезо-, чи метарівнях з метою забезпечення максимізації прибутку, збільшення долі ринку та досягнення довгострокових конкурентних переваг банку» [1, с. 363]. Такий підхід передбачає переосмислення окремих функцій банку через логістичну призму з метою підвищення їх якості та загальної результативності установи.

Оскільки логістизація банківської діяльності передбачає адаптацію логістичних концепцій до специфіки фінансової сфери, то, відповідно, логістизація депозитної діяльності банку охоплює інтеграцію логістичних інструментів і технологій у процеси розробки, супроводження та просування депозитних продуктів, з акцентом на їх оптимізацію та орієнтацію на потреби клієнтів. Посилена конкуренція на фінансових ринках змушує банки шукати шляхи вдосконалення депозитних пропозицій, тому, як зазначається, «на новому етапі розвитку економіки України банки істотно розширюють асортимент банківських продуктів та їх форми, запроваджують структурні нововведення з метою відкриття для себе нових ринків» [2, с. 273]. У відповідь на зміну споживчих запитів та технологічні виклики, банки активно впроваджують новітні рішення, що сприяють підвищенню гнучкості та якості обслуговування. Йдеться про оновлення умов депозитних програм, їх доступність через цифрові канали, а також модернізацію процесів взаємодії з клієнтами.

Водночас ефективне управління депозитними продуктами потребує не лише гнучких фінансових інструментів, а й узгодженості внутрішніх процесів відповідно до вимог регуляторів. Інтеграція логістичних підходів із комплаєнс-інструментами на всіх етапах оперативного управління депозитними продуктами дозволяє банкам не лише мінімізувати ризики та підвищити прозорість діяльності, а й забезпечити стабільність та передбачуваність результатів. У цьому контексті виникає потреба застосування системного підходу до аналізу депозитних продуктів насамперед як об'єкта управління.

Швидкий прогрес фінансових технологій примушує банки не лише дотримуватися національних і міжнародних норм, а й впроваджувати інноваційні комплаєнс-платформи, які мають забезпечувати інтеграцію логістичних і регуляторних механізмів для ефективного управління фінансовими процесами. В Україні, де цифрова трансформація фінансового сектору набирає обертів, це питання стає особливо актуальним. Недостатня увага до управління депозитними операціями може спричинити серйозні правові та фінансові ризики для банківських установ. «Недооцінка значення побудови ефективної системи комплаєнс-контролю в банку може призвести до низки негативних наслідків, що безпосередньо впливають на його стійкість та конкурентоспроможність» [3, с. 241]. Впровадження нових підходів до комплаєнс-логістики є необхідним для зниження операційних ризиків і забезпечення стабільності фінансових послуг.

Сучасні вимоги до прозорості та безпеки банківських операцій, особливо депозитних, змушують банки переглядати свої підходи до комплаєнс-процесів. Зростання обсягів депозитних операцій, активне використання цифрових технологій і постійні зміни в законодавстві вимагають створення гнучких і ефективних систем управління. «Функціями комплаєнсу у даному випадку є збереження довіри клієнтів,

інвесторів та ринкових учасників шляхом забезпечення чесності, етичного підходу та високих стандартів ведення бізнесу» [4, с. 288]. Комплаєнс-підходи не лише сприяють дотриманню нормативних вимог, а й зміцнюють репутацію банків, що вагомо у конкурентному середовищі, а також відіграють важливу роль у протидії фінансовим злочинам, зокрема відмиванню грошей, що є одним із пріоритетів сучасної фінансової системи.

Комплаєнс у банківській діяльності є основою для підтримки стабільності та довіри до банків. «Банківська політика комплаєнсу – це важливий документ, який визначає рамки організації для дотримання законів, нормативних актів і галузевих стандартів, визначає очікування для працівників, вищого керівництва та інших зацікавлених сторін щодо їхніх ролей і обов'язків у забезпеченні відповідності чинним законам і нормам» [5]. Цей документ допомагає структурувати процеси, спрямовані на виконання регуляторних вимог, і сприяє формуванню високого рівня корпоративної культури. «У сучасному діловому світі комплаєнс в практиці західних фінансово-кредитних установ є вираженням їх законослухняності, прозорості їх фінансової звітності, доказом та гарантією високого рівня корпоративної культури та професіоналізму» [6, с. 25]. Таким чином, ефективна комплаєнс-система і забезпечує відповідність нормативним актам, і підвищує довіру клієнтів і партнерів, зміцнюючи позиції банку на ринку.

З урахуванням динаміки трансформацій у банківській сфері, актуальним постає завдання побудови моделі, що забезпечує комплексне управління депозитними продуктами з урахуванням процесно-функціональних підходів. Ключовим напрямком такої трансформації є інтеграція логістичних процесів з комплаєнс-інструментами, що дозволяє ефективно балансувати між якістю обслуговування, швидкістю виконання операцій та дотриманням регуляторних вимог (рис. 1). В умовах посилення регуляторного тиску та ризиків шахрайства, саме поєднання логістичного підходу з системами контролю, моніторингу та аудиту створює передумови для стабільної та безпечної діяльності банку.

Запропонована модель оперативного управління депозитними продуктами банку відображає логіку інтеграції комплаєнс-складової в ключові етапи пов'язаних з ними логістичних процесів. Основою моделі є послідовна схема логістики депозитів, доповнена функціональними блоками перевірки, обробки, моніторингу, звітування та завершення угоди. Окремо акцентується роль зовнішніх та внутрішніх джерел даних, що забезпечують верифікацію клієнта та аналіз ризиків. Інтеграція з базами даних, а також застосування комплаєнс-політик не є одноразовими діями, а супроводжують депозит протягом усього циклу, забезпечуючи прозорість, захищеність і відповідність законодавству.

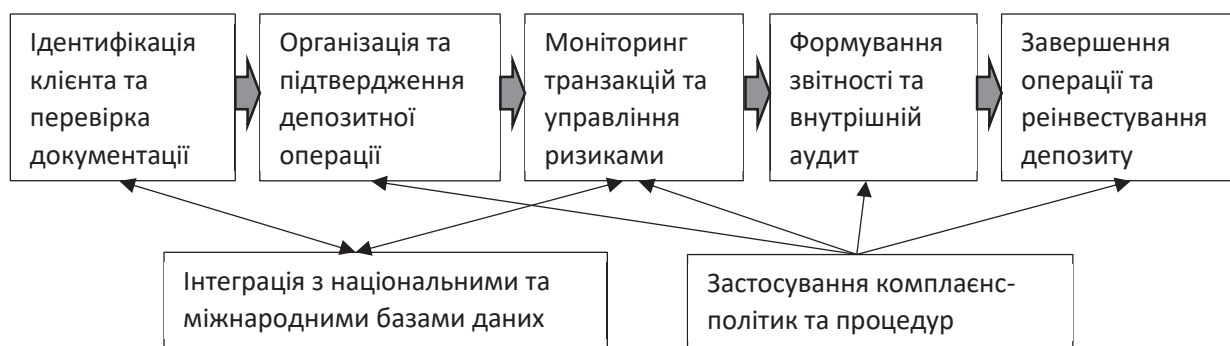


Рис. 1. Процесно-функціональна модель оперативного управління депозитними продуктами банку

Джерело: побудовано авторами.

На першому етапі – ідентифікації клієнта та перевірки документації – ключову роль відіграють інструменти первинної ідентифікації клієнтів та перевірки їх відповідності вимогам KYC (Know Your Customer). Цей процес супроводжується перевітками в національних та міжнародних базах даних, таких як реєстри санкцій, списки підозрілих осіб, а також системи, що фіксують ризикову поведінку або попередні порушення. Впровадження автоматизованих систем верифікації (включаючи біометричну ідентифікацію та електронний підпис) забезпечує не лише зручність для клієнта, а й високий рівень безпеки.

Другий етап моделі – організація та підтвердження депозитної операції – охоплює серію операцій, пов'язаних з формуванням, підтвердженням та реєстрацією депозиту. Важливою особливістю є інтеграція CRM-систем, платіжної інфраструктури, внутрішніх регламентів банку та комплаєнс-механізмів у єдину ІТ-екосистему. Це дозволяє створити персоналізовану пропозицію для клієнта, з урахуванням його історії, ризик-профілю, очікувань і нормативних обмежень. Одночасно в цьому процесі забезпечується



відповідність регуляторним вимогам щодо AML (Anti-Money Laundering) та CFT (Combating the Financing of Terrorism).

Наступна фаза – моніторинг транзакцій та управління ризиками – є критичною для підтримання постійного контролю за станом депозитного рахунку. В режимі реального часу використовуються BI-системи (Business Intelligence) для виявлення аномалій у транзакціях, поведінці клієнта, динаміці залишків, що можуть свідчити про потенційні порушення. У разі виявлення відхилень або ризиків система автоматично генерує запити на додаткову перевірку або тимчасове блокування операцій. Важливу роль тут відіграють оновлювані правила внутрішнього комплаєнс-контролю, які базуються на алгоритмах машинного навчання та моделюванні ризикових сценаріїв.

Наступний етап – формування звітності та внутрішнього аудиту – передбачає створення прозорої системи обліку всіх депозитних транзакцій, внутрішніх рішень, змін до договорів та дій персоналу. Автоматизація створення звітності та зберігання цифрових слідів дозволяє швидко формувати як внутрішню аналітику для менеджменту банку, так і зовнішню звітність для регуляторів (НБУ, ДПС тощо). Також враховано необхідність регулярних внутрішніх аудитів із залученням незалежних підрозділів банку, що сприяє мінімізації помилок і забезпечує прозорість для інвесторів та наглядових органів.

Завершальний етап – завершення операції та реінвестування депозиту – включає як повернення коштів клієнту, так і можливість автоматичного або ініційованого реінвестування. На цьому етапі комплаєнс-контроль продовжує функціонувати: проводиться повторна перевірка клієнта, оцінюється джерело коштів, дотримання лімітів, відслідковуються можливі спроби дроблення депозитів задля уникнення ідентифікації. Процедури виплати автоматизовані, але містять вбудовані перевірки, які гарантують, що кошти виводяться у відповідності до всіх внутрішніх політик банку та зовнішніх вимог законодавства. Цей фінальний етап замикає логістичний цикл і відкриває можливості для повторної взаємодії з клієнтом у межах банківської екосистеми.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило доцільність та ефективність поєднання логістичних та комплаєнс-інструментів у межах інтегрованої моделі управління депозитними продуктами банку. Розроблена модель охоплює всі ключові фази функціонування депозиту – від ідентифікації клієнта й оформлення угоди до її завершення та потенційного реінвестування – і забезпечує наскрізну взаємодію логістичних процесів із механізмами комплаєнс-контролю. Такий підхід дозволяє одночасно досягати кількох цілей: забезпечувати відповідність регуляторним вимогам, автоматизувати ключові операції, виявляти ризики на ранніх стадіях та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Важливою перевагою запропонованої моделі є чітка структуризація етапів обробки депозитного продукту в логічну послідовність: від збору й перевірки документів до звітування і виплат. У межах кожного з етапів передбачено інтеграцію відповідних IT-рішень (BI, CRM, автоматизовані системи KYC/AML/CFT), а також використання зовнішніх джерел даних і внутрішніх політик. Така побудова дозволяє банку не лише реагувати на зміни середовища, а й діяти проактивно, знижуючи імовірність порушень або втрати клієнтів.

Одним із ключових висновків є те, що ефективність депозитної діяльності суттєво зростає за умов міжфункціональної взаємодії підрозділів банку. Взаємодія логістичних та комплаєнс-функцій створює передумови для цілісного управління ризиками, оперативного прийняття рішень та персоналізованого підходу до обслуговування. Системне використання аналітичних інструментів дозволяє не лише моніторити операційні показники, а й прогнозувати потреби клієнтів і коригувати продуктову політику відповідно до змін ринку.

Запропонована модель також забезпечує посилення прозорості та аудиторської підзвітності банку. Завдяки автоматизованому збору даних, електронному обліку всіх логістичних процесів, пов'язаних з депозитами, та вбудованим механізмам контролю, банк може ефективно виконувати зовнішні й внутрішні вимоги звітування. Це сприяє зменшенню кількості помилок, зниженню витрат на аудит та посиленню довіри з боку регуляторів і клієнтів.

Таким чином, впровадження інтегрованої логістично-комплаєнсної моделі оперативного управління депозитними продуктами дозволяє банку досягати балансу між ефективністю та відповідністю. Такий підхід формує конкурентну перевагу в умовах динамічного фінансового середовища, де швидкість адаптації, цифровізація процесів та оперативне управління ризиками визначають стабільність та успіх банків у довгостроковій перспективі.



Література:

1. Колодізева Т.О., Колодізева С.О. (2017). Уточнення поняття логістики в контексті логістизації банківської діяльності. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук. конф., 1-2 черв. 2017 р. Харків : ХНЕУ ім.С.Кузнеця*, 360-363.
2. Kolodizieva T.O., Kolodizieva S.O. (2017). Utochnennia poniattia lohistyky v konteksti lohistryzatsii bankivskoi diialnosti [Clarification of the concept of logistics in the context of the logistics of banking activities]. *Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia : materialy Mizhnar. nauk. konf. (Kharkiv, June 1-2, 2017). Kharkiv : KhNEU na.S.Kuznets*, 360-363. [in Ukrainian].
3. Гірняк В.В., Євтух Л.Б. (2018). Зарубіжний досвід організації маркетингової діяльності у процесі продажу банківських продуктів. *Гроші, фінанси і кредит*, 23, 273-277.
4. Hirniak V.V., Yevtukh L.B. (2018). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii marketynhovoї diialnosti u protsesi prodazhu bankivskykh produktiv [Foreign experience in organizing marketing activities in the process of selling banking products]. *Hroshi, finansy i kredyt* [Money, finance and credit], 23, 273-277. [in Ukrainian].
5. Вовчак О.Д., Єндоренко Л.О. (2023). Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Проблеми економіки*, 3 (57), 237-243.
6. Vovchak O.D., Yendorenko L.O. (2023). Udoskonalennia systemy finansovoho monitorynhu v bankakh Ukrainy ta otsiniuvannia komplaiens-ryzykiv [Improving the financial monitoring system in Ukrainian banks and assessing compliance risks]. *Problemy ekonomiky* [Problems of economy], 3 (57), 237-243.
7. Мулик А.А. (2024). Порядок впровадження системи комплаєнсу в банку. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.49>.
8. Mulyk A.A. (2024). Poriadok vprovadzhennia systemy komplaiensu v banku [Procedure for implementing a compliance system in a bank]. *Elektronne naukovе vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo»* [Electronic scientific publication «Analytical and Comparative Law»], 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.49> [in Ukrainian].
9. Грудзевич У.Я., Пилипенко С.М., Огінок С.В. (2024). Комплаєнс-політика банків України на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128>.
10. Hrudzevych U.Ia., Pylypenko S.M., Ohinok S.V. (2024). Komplaiens-polityka bankiv Ukrainy na suchasnomu etapi [Compliance policy of Ukrainian banks at the current stage]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-128> [in Ukrainian].
11. Світлична В.Ю., Овчелупова О.М. (2019). Сучасний стан та перспективи запровадження комплаєнс-контролю у діяльність банківських установ. *Комунальне господарство міст. Сер. Економічні науки*, 7, 153, 24-30.
12. Svitlychna V.Iu., Ovchelupova O.M. (2019). Suchasnyi stan ta perspektyvy zaprovadzhennia komplaiens-kontroliu u diialnist bankivskykh ustanov [Current status and prospects for introducing compliance control into the activities of banking institutions]. *Komunalne hospodarstvo mist* [Municipal Utilities, ser. Ekonomichni nauky – Economic Sciences], 7, 153, 24-30 [in Ukrainian].

**ЕКОНОМІКА ПРАЦІ
ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

Отримано: 16 травня 2025 р.

Прорецензовано: 21 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 22 травня 2025 р.

email: nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-23-28](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-23-28)

Данилюк Н. М. Внутрішні комунікації у формуванні автентичного бренду роботодавця. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 23–28.

УДК: 331.1

JEL-класифікація: M21, M51, M54

Данилюк Наталя Миколаївна,

доктор філософії (спеціальність 051 Економіка), старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ АВТЕНТИЧНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

У статті акцентовано увагу на сучасних викликах, що пов'язані з ефективністю командної роботи за посередництва внутрішніх комунікацій в умовах невизначеності та ризиків та що здатні впливати на автентичність компанії на ринку праці. Розкрито суть поняття автентичності бренду роботодавця, наведено коротку характеристику основних інструментів внутрішньої комунікації, що впливають на формування автентичності компанії на ринку праці. Наведено структурно-логічну схему, що відображає взаємозв'язки інструментів внутрішніх комунікацій та їх вплив на формування автентичності бренду роботодавця. Окреслено вагомі аспекти роботи розпорошених команд та пов'язані з ними бар'єри у внутрішніх комунікаціях, що негативно позначаються на розвитку автентичного бренду роботодавця. Запропоновано структурно-логічну схему для відображення зв'язків між викликами, що виникають в комунікаціях розпорошених робочих груп, та автентичністю бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, автентичність бренду роботодавця, внутрішні комунікації, бренд-амбасадор, розпорошена команда.

Natalia Danyliuk,

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Management and Marketing,
National University of Ostroh Academy

INTERNAL COMMUNICATIONS IN FORMING AN AUTHENTIC EMPLOYER BRAND

The article focuses on modern challenges related to the effectiveness of teamwork through internal communications amidst uncertainty and risk, which can affect a company's employer brand authenticity in the labor market. It reveals the essence of the concept of employer brand authenticity and provides a brief description of the main internal communication tools that influence its formation in the labor market. In particular, it is determined that the internal communications system can positively affect the formation of a company's authenticity in the labor market due to the presence of transparency and trust within the company, the ability of employees to express their ideas and opinions, and receiving feedback from the company's management.

In addition, the dissemination of authentic employee experiences can strengthen the role of the employer brand in its external environment, and employees, acting as internal brand ambassadors, can contribute to fostering a more realistic perception of the company among target audiences. The role of corporate culture of learning and the involvement of digital collaboration platforms is also highlighted. A structural-logical diagram is presented, illustrating the interrelationships of internal communication tools and their influence on employer brand authenticity.

Significant aspects concerning the work of dispersed teams and the associated internal communication barriers that negatively affect the development of an authentic employer brand are outlined. A structural-logical diagram is also proposed to illustrate the connections between the challenges arising in the communications of dispersed work groups and employer brand authenticity. This comprehensive approach aims to provide valuable insights for organizations seeking to enhance their internal communication strategies and build a more resilient and attractive employer brand, especially in dynamic and unpredictable environments.

Keywords: employer brand, employer brand authenticity, internal communications, brand ambassador, distributed team.

Постановка проблеми. У сучасних обставинах функціонування української економіки в умовах невизначеності та ризиків, пов'язаних з воєнними діями, вимушеною релокацією значної кількості підприємств та необхідністю здійснення багатьох бізнес-процесів в гібридному або дистанційному робочому форматі, все більше з'являється передумов для дестабілізації робочого середовища, коли працівники можуть відчувати незахищеність, емоційну та інформаційну дезорієнтацію у контексті такої невизначеності. Зазначені чинники здатні спричинити відносно розмиття командної динаміки та зниження якості внутрішньої комунікації через повну або часткову відсутність регулярних робочих зустрічей, обміну

внутрішніми новинами, досягненнями, що, у свою чергу, пов'язане із формуванням у працівників відчуття належності до колективу, визнання та внутрішньої мотивації. У зв'язку з цим, питання формування та підтримання системи якісних внутрішніх комунікацій є актуальними в контексті побудування довіри в колективах в умовах невизначеності, забезпечення згуртованості робочих (проектних) команд, зміцнення корпоративної ідентичності, протидії негативному впливу дезінформації та чуток. До того ж, в умовах війни значення внутрішніх комунікацій при побудованні сильного бренду роботодавця потребує деякої переоцінки, оскільки внутрішня комунікаційна сфера перейшла від виконання підтримувальної функції в стратегічну площину.

Це пов'язано з необхідністю формування довіри до компанії-роботодавця, і тут потрібно враховувати взаємозв'язки не тільки з іншими компаніями, але насамперед особливості взаємовідносин компанії та її працівників (зокрема те, чи вміє компанія підтримувати, захищати, інформувати тощо). Вміння компанії не лише декларувати свої цінності, але й виконувати «обіцянки» на практиці є не лише невід'ємною складовою питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, але й вагомим чинником побудування ефективної системи внутрішніх комунікацій.

Нині внутрішні комунікації є потужним каналом лідерства та підтримки працівників. Правильне використання цього каналу для регулярних звернень, пояснення управлінських рішень, визнання зусиль команди здатне демонструвати відкритість керівництва до взаємодії з працівниками, посилювати довіру до нього, зміцнювати імідж роботодавця як чесного, відкритого та надійного. У складних умовах діяльності «розпорошених» команд (через релокацію бізнесу, дистанційну роботу, мобілізацію до війська) внутрішні комунікації відіграють роль інструменту згуртованості та збереження корпоративної культури, забезпечуючи прагнення досягати спільної мети та єдності. Цей інструмент здатен визначати амбасадорів бренду зсередини організації, тобто відданих компанії працівників, які розділяють її цінності й готові активно комунікувати ззовні від імені компанії з метою формування її репутації як надійного та успішного місця роботи. Потрібно врахувати, що, будучи амбасадорами бренду, за посередництва комунікації, працівники переносять свій досвід роботи в компанії в умовах кризи і тому здатні сильніше впливати на зовнішню аудиторію, ніж офіційні заяви компанії. Такі працівники схильні залишатися з компанією навіть у найскладніші часи і, сформувавши лояльність до компанії, перетворюють її на зовнішню довіру.

Не менш важливим є питання формування автентичного бренду роботодавця, оскільки в умовах війни, нестабільності та кризи справжність стає ключовим поняттям при формуванні довіри до компанії, зокрема на ринку праці. Здатність компанії підтримувати своїх працівників у складних ситуаціях, вести з ними чесний діалог, бути відкритою в комунікаціях і здійснювати це чітко та зрозуміло через канали внутрішньої комунікації є запорукою побудування довірливих відносин з працівниками, а отже й автентичності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань, пов'язаних із визначенням впливу внутрішніх комунікацій на побудування автентичного бренду роботодавця, присвячені праці українських та закордонних науковців та практиків, а саме: А. Амблера, С. Барроу, І. Варіс, Т. Голубенко, О. Грішнєвої та В. Карюк [11], О. Дерев'янка, О. Кравчук, Р. Мослі, Л. Мур, Г. Розторна, К. Спіріної, С. Цимбалюк та ін. Дослідження [6] на вибірці працівників у Хорватії продемонструвало, що рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями значно впливає на сприйняття привабливості компанії як роботодавця. У статті [1] автори визначили, що задоволеність внутрішніми комунікаціями та залученість працівників є значущими факторами привабливості компанії-роботодавця. Дослідження [7] португальських компаній продемонструвало, що цифрові комунікації сприяють емоційному зв'язку працівників із брендом роботодавця. Автори статті [8] здійснили систематичний огляд літератури, що акцентує увагу на важливості узгоджених внутрішніх та зовнішніх комунікацій для створення автентичного бренду роботодавця.

На важливості каналів просування бренду роботодавця серед українських компаній зосередили увагу науковці в [10]. Водночас, дослідження [12] визначає принципи формування стратегії розвитку бренду роботодавця в бізнес-середовищі під час війни. Попри розмаїття наукових праць (зокрема закордонних вчених) з тематики формування внутрішніх комунікацій та визначення їх впливу на бренд роботодавця, недостатньо вивченим залишається питання значення внутрішніх комунікацій в умовах гібридної або віддаленої роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження передбачає визначення впливу комунікаційних інструментів на формування автентичності бренду в розпорошених командах. Для її досягнення необхідно розв'язати такі завдання: визначити поняття автентичності бренду роботодавця; описати, які інструменти внутрішніх комунікацій розвивають автентичність бренду компанії на ринку праці; виявити можливі перешкоди для розвитку автентичної комунікації в розпорошених командах.

Виклад основного матеріалу. Автентичність бренду роботодавця – це ступінь відповідності між задекларованими компанією цінностями як роботодавця та реальним, практичним досвідом роботи її

працівників. Саме через автентичність можна визначити ступінь сприйняття обіцянок та намірів компанії її працівниками та кандидатами на зайняття вакантних посад [11]. Таким чином, автентичний бренд роботодавця завжди намагається правдиво відображати внутрішнє життя компанії, не перебільшуючи її сильні та не маскуючи слабкі сторони. З формулюванням визначення поняття автентичного бренду роботодавця нерозривно пов'язана система внутрішніх комунікацій, оскільки автентичність бренду роботодавця – це здатність компанії демонструвати відкритість, прозорість та щирість не лише у своїй публічній, але й у внутрішній комунікації [2].

У цьому контексті внутрішні комунікації відіграють важливу роль у формуванні реального образу компанії, оскільки відображають фактичну культуру організації і здатні створювати або ж руйнувати довіру до бренду всередині компанії, що згодом транслюється в зовнішнє середовище. Система внутрішніх комунікацій здатна бути підсилювачем прозорості та довіри до компанії, оскільки завдяки регулярному інформуванню про цінності, зміни, ключові рішення, можливі загрози, ініціативи всередині організації формується середовище довіри та прозорості [13]. Застосування внутрішніх інформаційних розсилок та корпоративних медіа (електронні бюлетені, Slack-канали, внутрішні блоги, корпоративні портали) допомагає уникати так званого «інформаційного вакууму» та будувати довіру в працівників через відкритість.

Також не останню роль відіграють внутрішні комунікації як своєрідна платформа, через яку працівники можуть висловлювати свої ідеї та думки, отримувати зворотний зв'язок від керівництва компанії. Це сприяє створенню відчуття причетності до культури компанії, адаптації до потреб команди та формуванню реального досвіду. У цьому зв'язку корисними практичними інструментами для побудовання ефективних внутрішніх комунікацій можуть бути SurveyMonkey, Google Forms, Culture Amp, Officevibe та ін.

Вагомим інструментом внутрішніх комунікацій в побудованні автентичного бренду компанії на ринку праці є поширення реального досвіду працівників, що підсилює значення бренду роботодавця за посередництва людських історій, а не просто рекламних обіцянок. Наявність прямого діалогу між працівниками та керівництвом компанії також розвиває автентичність бренду роботодавця через прозорість, доступність та відкритість керівництва до діалогу з працівниками. Це реалізується через такі інструменти внутрішніх комунікацій, як сесії запитань та відповідей (Q&A) з керівництвом компанії, зокрема онлайн або офлайн-зустрічі, Zoom-сесії, Google Meet-сесії тощо. Визнання досягнень та наявність внутрішніх програм відзнак і нагород підтримує культуру вдячності і поваги до внеску кожного працівника і демонструє готовність компанії реалізовувати обіцяні цінності у повсякденній взаємодії із співробітниками.

Варто звернути увагу на таке важливе для автентичності бренду роботодавця поняття, як «внутрішні амбасадори бренду роботодавця». Воно описує явище залучення працівників до просування не лише цінностей, але й реального досвіду компанії за межі її внутрішнього середовища. Внутрішні амбасадори бренду сприяють формуванню реалістичного уявлення про компанію з боку потенційних працівників, підсилюють бренд через автентичні голоси (тобто підтверджують цінності компанії на практиці), мотивують і залучають наявних працівників підвищувати продуктивність праці, формують культуру взаємоповаги та співтворення бренду, коли команда не просто працює в компанії, а стає її обличчям [3].

Для розвитку автентичного бренду роботодавця важливе значення має корпоративна культура навчання. Це система переконань, норм, процедур та правил у компанії, що заохочують постійне навчання, розвиток та обмін знаннями серед її співробітників на різних рівнях. Якщо компанія інвестує в розвиток та професійне зростання своїх працівників, то вона формує передумови для розвитку внутрішньої автентичності як бажання працівників бути частиною такої компанії. Корпоративна культура навчання стимулює культуру самовираження та ініціативи, оскільки надає працівникам спектр інструментів для реалізації їхніх ідей та загалом формує привабливий образ компанії на ринку праці [9; 14]. Прикладами інструментів корпоративної культури навчання можуть бути корпоративні університети, внутрішні академії, онлайн-платформи (Coursera, Udemu тощо), коучинг, онбординг, воркшопи, хакатони та ін.

В епоху цифрового середовища окреслені вище інструменти внутрішніх комунікацій не можуть бути ефективно застосовані без залучення цифрових платформ співпраці. Такі платформи, як Інтранет, забезпечують відкритий і рівний доступ до інформації, прозору взаємодію між членами робочих груп, сприяють співпраці та комунікації між працівниками (наприклад, Microsoft Teams, Trello, Asana, Slack тощо). Застосування Інтранету як закритого середовища, доступного лише для працівників компанії, має ряд переваг для розвитку автентичного бренду роботодавця, оскільки Інтранет є так званим «єдиним джерелом правди» для працівників. Він сприяє прозорості та достовірності інформації, є платформою для живого діалогу (форуми, коментарі, чати), інструментом визнання та підкріплення обіцянок (дошки подяк, система peer-to-peer recognition тощо), а також місцем для employee-generated content (блоги працівників, фото або відео з подій тощо) [4]. Взаємозв'язки окреслених інструментів внутрішніх комунікацій та їх вплив на формування автентичності бренду роботодавця відображає структурно-логічна схема на рис. 1:

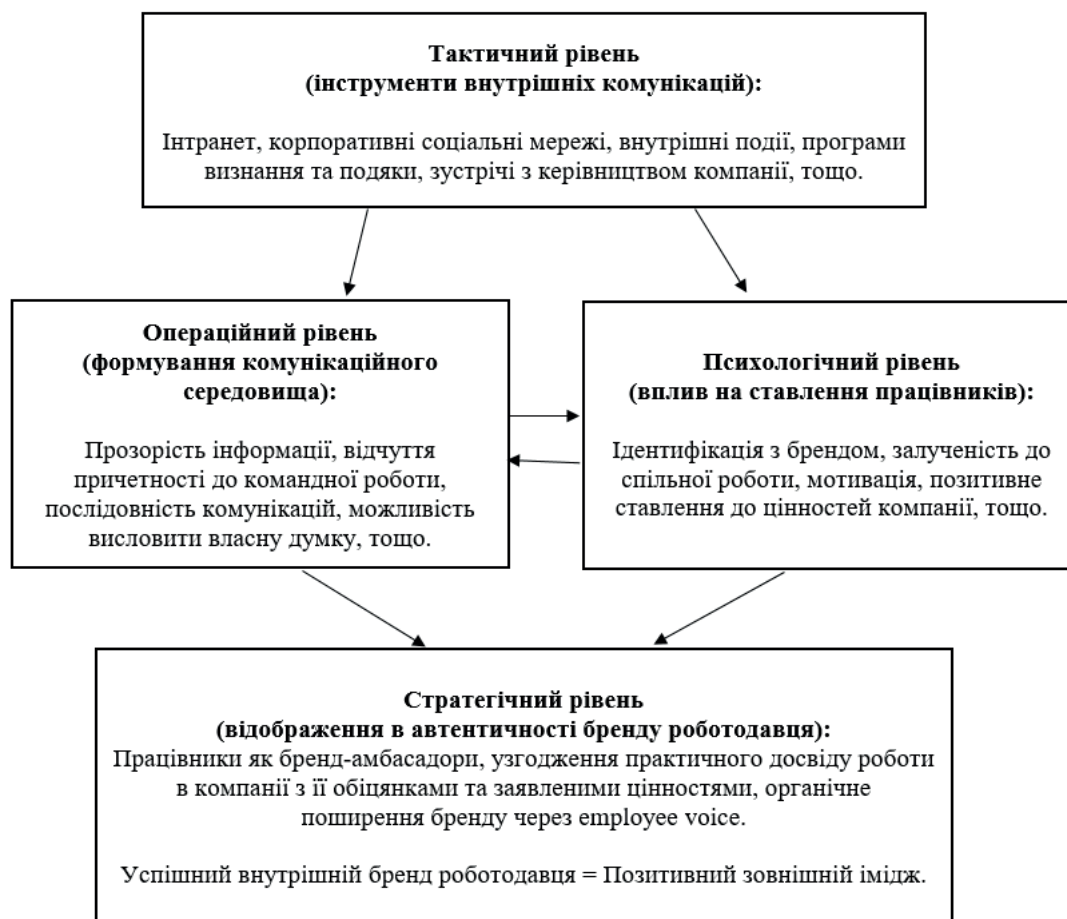


Рис. 1. Вплив інструментів внутрішніх комунікацій на автентичність бренду роботодавця

Джерело: формалізовано автором.

Умови гібридного та дистанційного форматів роботи зумовлюють формування розпорошених команд, тобто таких робочих груп, в яких їх члени можуть працювати з різних локацій. Умови організації українських проєктних груп, спричинені пандемією COVID-19 і початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, пов'язані з підвищенням ймовірності порушення комунікаційних потоків та зниженням командної згуртованості. Це спричиняє координаційні труднощі, такі як планування робочих зустрічей, синхронна взаємодія або терміни виконання завдань, що залежать від різниці в часі, форматів залученості працівників та робочих графіків. На ефективності роботи, згуртованості та комунікації в проєктних групах позначаються технічні обмеження (наприклад, відсутність або нестабільне інтернет-з'єднання, обмежений доступ до корпоративних ресурсів тощо).

Викликами в процесі організації роботи розпорошених груп є зменшення видимості зусиль та результатів роботи працівників. Це зумовлено неможливістю перебування співробітників в одному фізичному просторі і може впливати на зворотний зв'язок, справедливе оцінювання та визнання результатів праці [5]. В робочих групах, що працюють в дистанційному або змішаному форматах, складніше передавати корпоративну культуру та цінності компанії, а це може знижувати відчуття командного духу та рівня залученості до роботи. Тривала дистанційна робота та обмежене живе спілкування, труднощі з розмежуванням особистого й професійного життя можуть спричинити емоційне вигорання та зниження стресостійкості в працівників. Наочне відображення зв'язків між викликами, що можуть виникати в комунікаціях розпорошених робочих груп та автентичністю бренду роботодавця, наведено на рис. 2.

Зазначені на рис. 2 виклики для роботи розпорошених команд здатні негативно позначитися на автентичності бренду роботодавця, оскільки бренд може «втратити людське обличчя», тобто стати досить абстрактним. Також ускладнюється процес відображення корпоративної атмосфери, коли корпоративна культура стає розмитою через відсутність офлайн-складової. Виникає ризик втрати контрольованої комунікації, оскільки в розпорошених командах складніше забезпечувати синхронізацію комунікації, а це може призвести до суперечливості й неавтентичності бренду роботодавця.



Рис. 2. Структурно-логічна схема зв'язків між викликами в комунікаціях розпорощених робочих груп та автентичністю бренду роботодавця

Джерело: формалізовано автором.

Тому важливо, щоб проєктні команди не були повністю розпорощеними, оскільки фізична присутність, спільне середовище та живе спілкування є невід'ємними елементами корпоративної культури та базою для формування й розвитку автентичного бренду роботодавця.

Висновки. Автентичність бренду роботодавця є вагомим фактором впливу на формування привабливого образу компанії на ринку праці. Вона відображає цінності компанії, її корпоративну культуру, що покликані бути втілені послідовно та ефективно як у зовнішній, так і у внутрішній комунікації. Формуванню і розвитку автентичності компанії на ринку праці сприяють різні інструменти внутрішніх комунікацій, що відповідають за інформування, зміцнення залученості і мотивації, підтримку змін та інновацій, побудову довіри та прозорості, управління конфліктами та зворотний зв'язок. У розпорощених командах для автентичної комунікації може існувати ряд перешкод, таких як відсутність вербальної комунікації, низький рівень довіри, технічні й часові бар'єри, недостатня або надмірна формалізація тощо. Подолання таких перешкод потребує застосування стратегічного підходу до побудови довіри, узгодження цінностей та обіцянок компанії, впровадження гнучких комунікаційних каналів. Це створює можливість для цілеспрямованого планування комунікаційних дій, узгодження їх з місією, цінностями і цілями компанії, а також системну та послідовну реалізацію з орієнтацією на працівників.

Література:

1. Ana Špoljarić, Ana Tkalac Verčič (2022). Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>.
2. Ana Tkalac Verčič, Anja Špoljarić (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>.
3. Doug Shonrock. How to Build an Authentic Employer Brand in 2022 (Part 1). Joveo. <<https://www.joveo.com/blog/how-to-build-an-authentic-employer-brand-in-2022-part-1/>> (2025, May, 15) [in English].
4. Dryl, Tomasz. (2017). Internal branding in organization in the context of internal corporate communication. *Handel Wewnętrzny*, 2. 56-68.
5. Marlene S. Neill (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1).
6. Nina Pološki Vokić, Ana Tkalac Verčič, Dubravka Sinčić Ćorić (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>.
7. Raquel Fernandes, Bruno Barbosa Sousa, Manuel Fonseca and José Oliveira (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13, 155. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>.
8. Sara Santos, Luísa Augusto, Sónia Ferreira, Pedro Espírito Santo and Maria Vasconcelos (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 13, 223. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.
9. Verčič, A. T., & Špoljarić, M. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). 102009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>.

10. Варіс, І., Кравчук, О., Спіріна, К. (2022). Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*, 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>.

Varis, I., Kravchuk, O., Spirina, K. (2022). Tsyfrove seredovyshche rozvytku brendu robotodavtsya [Digital environment for employer brand development]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society], 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> [in Ukrainian].

11. Грішнова О., Карюк В. (2022). Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії COVID-19. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 62. 206-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216>.

Hrishnova O., Karyuk V. (2022). Transformatsiya orhanizatsiynoyi kul'tury ukrayins'kykh kompaniy v umovakh viyny ta pandemiyi COVID-19 [Transformation of organizational culture of Ukrainian companies in conditions of war and COVID-19 pandemic]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya ekonomichna* [Bulletin of Lviv University. Economic Series], 62. 206-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216> [in Ukrainian].

12. Джулай, М., Сичова, А., Безус, А., Сичова, Н. (2022). Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(47), 433-446. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908/>

Dzhulay, M., Sychova, A., Bezus, A., Sychova, N. (2022). Stratehiya rozvytku brendu robotodavtsya pid chas viyny ta v povoyennyi chas [Strategy for developing the employer brand during the war and in the post-war period]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(47), 433-446. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908/> [in Ukrainian].

13. Мальшакова Т. Employee-Generated Content: переваги, ризики та стратегії впровадження. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/employee-generated-content-perevagi-riziki-ta-strategiyi-vprovadzhennya> (дата звернення: 14.05.2025).

Mal'shakova T. Employee-Generated Content: perevahy, ryzyky ta stratehiyi vprovadzhennya. [Employee-Generated Content: benefits, risks and implementation strategies]. The Page. <https://thepage.ua/ua/experts/employee-generated-content-perevagi-riziki-ta-strategiyi-vprovadzhennya> (2025, May, 14) [in Ukrainian].

14. Торяник, Ж., Савіна, А., Торяник, І. (2022). Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(4), 34-47. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.06.

Toryanyk, ZH., Savina, A., Toryanyk, I. (2022). Marketynh personalu yak instrument formuvannya efektyvnoho brendu robotodavtsya [Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(4), 34-47. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220104.06 [in Ukrainian].



Отримано: 26 травня 2025 р.

Прорецензовано: 29 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 02 червня 2025 р.

email: ionin.iyyu@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2903-3143>

email: vitalikzagorodnij5@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0008-5339-2075>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-29-35](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-29-35)

Іонін Є. С., Загородний В. М. Трудова міграція: еволюція теоретичних підходів та сучасні наукові інтерпретації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 29–35.

УДК: 331.556.4:316.42

JEL-класифікація: J61, F22

Іонін Євген Євгенович,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту
Донецького національного університету імені Василя Стуса
Загородний Віталій Миколайович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ: ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА СУЧАСНІ НАУКОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

Стаття є комплексним дослідженням еволюції теоретичних підходів до вивчення трудової міграції як складного та багатовимірного соціального феномену, що зазнає суттєвих трансформацій в умовах глобалізаційних викликів і цифрової революції. Проаналізовано історичний розвиток наукових концепцій – від класичних неокласичних економічних моделей, що трактують міграцію як реакцію на диспропорції ринку праці, до сучасних міждисциплінарних підходів, орієнтованих на інтеграцію політичних, культурних, інституційних і когнітивних чинників. Визначено, що сучасний науковий дискурс характеризується переходом від уніфікованих макроекономічних пояснень до гнучкого аналізу на мезо- та мікрорівнях, що враховують вплив соціальних мереж, символічного капіталу, індивідуальних мотивацій і державної політики. Особлива увага приділена новим формам мобільності, таким як віртуальна трудова міграція, зайнятість у gig есопоту та алгоритмічне регулювання праці через цифрові платформи. Здійснено порівняльний аналіз сучасних теорій, зокрема транснаціоналізму, теорії соціальних мереж, інституціонального підходу, а також концептуалізації капіталу за Бурдьє. Оцінено пояснювальний потенціал і методологічні обмеження кожної моделі. Доведено, що жодна з теорій не є універсальною, натомість доцільним є застосування інтегративного підходу, що синтезує знання з різних наукових галузей. Аргументовано, що інтердисциплінарність є ключовою умовою формування ефективної наукової та прикладної парадигми аналізу міграційних процесів у XXI ст. Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення міграційної політики з урахуванням цифрових реалій, потреб ринку праці, захисту прав мігрантів і забезпечення соціальної інтеграції в приймаючих суспільствах. Стаття створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, орієнтованих на вивчення змін у структурі трудових потоків та адаптаційних стратегій. Матеріали можуть бути корисними для науковців, фахівців з міграційної політики, державних управлінців та представників міжнародних організацій.

Ключові слова: трудова міграція, теорії міграції, транснаціоналізм, цифрова мобільність, інституціональний підхід.

Evgen Ionin,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit,
Vasyl' Stus Donetsk National University
Vitaliy Zagorodnyi,
PhD Student,
Vasyl' Stus Donetsk National University

LABOR MIGRATION: EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES AND MODERN SCIENTIFIC INTERPRETATIONS

This article presents a comprehensive study of the evolution of theoretical approaches to labor migration as a complex and multidimensional social phenomenon. It examines the significant transformations that labor migration has undergone in the context of globalization challenges and the digital revolution. The historical development of academic concepts is analyzed, moving from classical and neoclassical economic models, which interpret migration as a response to labor market disparities, to modern interdisciplinary approaches that integrate political, cultural, institutional, and cognitive factors. It is determined that contemporary academic discourse is characterized by a shift from unified macroeconomic explanations to more flexible analyses at the meso- and micro-levels. These analyses take into account the influence of social networks,

symbolic capital, individual motivations, and state policy. Particular attention is paid to new forms of mobility, such as virtual labor migration, employment in the gig economy, and algorithmic labor regulation through digital platforms. A comparative analysis of modern theories, including transnationalism, social network theory, the institutional approach, and Bourdieu's capital conceptualizations, is conducted. The explanatory potential and methodological limitations of each model are assessed. It is argued that no single theory is universally applicable, and an integrative approach that synthesizes knowledge from various scientific disciplines is more appropriate. Interdisciplinarity is presented as a key condition for shaping effective theoretical and applied paradigms of migration analysis in the 21st century. The practical relevance of the research lies in substantiating directions for improving migration policy. This includes taking into account digital realities, labor market needs, the protection of migrants' rights, and ensuring social integration in host societies. The article lays the groundwork for further empirical research focused on studying changes in labor flow structures and adaptation strategies. The materials presented may be useful for researchers, migration policy experts, government officials, and representatives of international organizations.

Keywords: labor migration, migration theories, transnationalism, digital mobility, institutional approach.

Постановка проблеми. У контексті глобалізаційних трансформацій та зростаючої взаємозалежності національних економік трудова міграція постає як один із ключових феноменів, що формує соціально-економічні, демографічні та політичні ландшафти сучасного світу. Її багатоаспектність і динамізм обумовлюють необхідність переосмислення усталених наукових парадигм, які домінували в дослідницькому дискурсі ХХ ст. Зміна структурних параметрів міжнародного ринку праці, посилення міграційного тиску в умовах кризових явищ, а також ускладнення мотиваційних потреб трудових мігрантів зумовлюють зростання інтересу до глибшого аналізу теоретичних аспектів, які інтерпретують природу та механізми трудової мобільності.

Сучасна наукова думка демонструє еволюцію від класичних економічно-детермінованих моделей до міждисциплінарних підходів, які містять політичні, культурні, інституційні та когнітивні компоненти у поясненні міграційної поведінки. При цьому зберігається необхідність критичної ревізії як традиційних теорій, так і новітніх концепцій, що враховують чинники соціальних мереж, індивідуальних стратегій виживання та адаптаційного потенціалу. Усе це актуалізує потребу в комплексному аналізі еволюції наукових підходів до вивчення трудової міграції в контексті її сучасних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому просторі трудова міграція дедалі частіше розглядається як складне соціальне явище, що виходить за межі суто економічного пояснення. Зокрема, Н. de Haas [1] запропонував нову теоретичну рамку – aspirations-capabilities framework, що поєднує бажання людини мігрувати з її реальними можливостями, акцентуючи на суб'єктивній мотивації та структурних бар'єрах. В. Гнатюк [2] у своїй праці здійснює міждисциплінарний аналіз загальної теорії міграції, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції соціологічних, економічних і культурологічних підходів для комплексного розуміння сучасних міграційних процесів. К. Ніколаєць, Ю. Уманців, І. Штундер [3] аналізують новітнє явище віртуальної трудової міграції, пов'язане з gig есоному, цифровими платформами та гібридними формами зайнятості, що деформують класичне розуміння мобільності. Л. Осо, Р. Kaczmarczyk, J. Salamońska [4] розглядають трудову міграцію як об'єкт міждисциплінарного аналізу в межах IMISCOE, наголошуючи на важливості поєднання економічних, політичних та культурних змінних у поясненні міграційних мотивів.

Мета дослідження: виявити ключові тенденції еволюції теоретичних підходів до аналізу трудової міграції в умовах глобалізаційних та цифрових трансформацій.

Завдання статті:

- Проаналізувати історичну динаміку розвитку теорій трудової міграції – від класичних економічних моделей до сучасних міждисциплінарних конструкцій.
- Систематизувати основні сучасні наукові підходи до пояснення трудової мобільності, їх рівні аналізу, переваги та обмеження.
- Дослідити роль цифрових технологій у формуванні нових форм міграції, зокрема віртуальної та gig-зайнятості.
- Обґрунтувати необхідність інтеграції міждисциплінарного підходу до аналізу міграційних процесів та вироблення публічної політики у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Формування класичних підходів до аналізу трудової міграції відбувалося в рамках становлення індустріального суспільства та паралельного розвитку економічної науки як дисципліни, здатної до формалізованого моделювання людської поведінки. Початкові концепції, що виникли у другій половині ХІХ – на початку ХХ ст., репрезентували трудову міграцію як механічну відповідь індивідумів на асиметрії ринку праці та розбіжності у рівнях заробітної плати між країнами та регіонами. Найбільш виразно ці уявлення втілено в неокласичній теорії міграції, що ґрунтується на принципах



раціонального вибору та індивідуальної утилітарної оптимізації. Згідно з цією парадигмою, міграція є функцією очікуваного доходу, а отже – процесом економічної рівноваги.

У середині ХХ ст. теоретичний дискурс було ускладнено появою альтернативних пояснювальних моделей, зокрема *теорії сегментованого ринку праці*, яка акцентує на структурному характері попиту на мігрантську робочу силу в розвинених економіках. Вона інтерпретує трудову міграцію не як індивідуальну стратегію, а як наслідок інституціонального запиту на низькооплачувану, гнучку й некваліфіковану працю, необхідну для підтримання соціально-економічної стабільності. Паралельно розвивається *світосистемна теорія*, що розглядає міграційні потоки як інструмент перерозподілу ресурсів у межах глобальної капіталістичної структури, де віддалені (бідніші) регіони відправляють працівників до багатших економічних центрів. Таким чином, класичні теорії окреслили аналітичні межі, в межах яких трудова міграція осмислювалася крізь призму макроекономічних та геополітичних дисбалансів, окреслюючи межі пізнання для подальших теоретичних переосмислень [2, с. 64].

З огляду на те, що сучасні дослідження трудової мобільності вже відійшли від суто економічних моделей і розглядають її з різних соціальних ракурсів, дедалі виразніше простежується потреба у глибокому перегляді сучасних інтерпретацій міграції як соціального феномену. Якщо класичні теорії тяжіли до уніфікації міграційного досвіду в межах узагальнених економічних і політичних категорій, то новітні підходи фіксують багатомірність мобільності, де переплітаються соціальні, культурні, символічні та нормативно-інституційні детермінанти. Зміщення акценту з макроекономічного пояснення на мезо- та мікрорівні взаємодій відкриває простір для критичного перегляду не лише методів дослідження, а й базових уявлень про саму сутність трудової міграції.

В цьому контексті особливого значення набувають сучасні теоретичні моделі, що інтерпретують трудову міграцію як складну форму соціального вписування та мобілізації ресурсів у просторі глобальної взаємодії. З метою узагальнення ключових характеристик цих моделей, їхніх пояснювальних потенціалів та емпіричної застосовності пропонується порівняльна таблиця, що акумулює відмінності між провідними сучасними інтерпретаціями трудової міграції (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз сучасних теоретичних моделей вивчення трудової міграції

Теоретичний підхід	Ключові ідеї	Рівень аналізу	Пояснювальні можливості	Обмеження
Транснаціоналізм	Міграція як багатовекторна участь у кількох національних просторах одночасно	Мезо/мікро	Врахування множинної ідентичності, політичної участі та гібридності	Ускладнене емпіричне вимірювання, ризик розмитості аналітичних меж
Теорія соціальних мереж	Сталість міграцій через інституціоналізацію особистих і групових зв'язків	Мезо	Пояснення саморепродукції потоків, роль довіри та комунікації	Недооцінка структурних чинників, потенційна замкнутість на окремих кейсах
Теорія капіталів Бурдьє	Міграція як стратегія мобілізації економічного, соціального, культурного капіталу	Мікро/мезо	Глибокий аналіз адаптаційних механізмів і соціальної стратифікації	Висока концептуальна складність, потреба в якісному емпіричному матеріалі
Інституціональний підхід	Міграція як функція державного регулювання, правових та бюрократичних систем	Макро/мезо	Аналіз політики, ролі норм і процедур, міжнародних режимів	Недостатня увага до особистісної мотивації та соціокультурного контексту

Джерело: авторська розробка на основі [6].

Порівняльний аналіз сучасних теоретичних підходів до вивчення трудової міграції демонструє суттєве розширення пояснювального поля міграційних досліджень – від економічних моделей до концепцій, орієнтованих на соціальні структури, інститути та агентну суб'єктність мігрантів. Кожен підхід має власні евристичні можливості та методологічні обмеження, що визначає необхідність їхньої комплементарної інтеграції при вивченні складних міграційних процесів. Таким чином, сучасне розуміння трудової міграції потребує не ієрархізації, а поєднання теоретичних перспектив у рамках цілісного міждисциплінарного аналізу [7, с. 159].

У міру того, як методи аналізу ускладнюються, а наукові підходи до вивчення трудової міграції стають ширшими, сучасна наука дедалі частіше звертає увагу на контекстуальні трансформації глобального масштабу, які істотно модифікують умови, механізми та наслідки мобільності. Розгортання



глобалізаційних процесів – як економічних, так і культурних, технологічних та інформаційних – не лише змінює конфігурацію світового ринку праці, а й переформатовує саму природу міграційної поведінки. У цьому контексті трудова міграція постає не як одноразовий акт переміщення, а як динамічний, багато-етапний і часто протилежний процес, глибоко вкорінений у мережі глобальних взаємозв'язків.

Особливо потужним фактором цієї трансформації виступає стрімкий розвиток цифрових технологій, які радикально змінюють не лише способи організації праці, а й саму логіку міграційних рішень. Цифровізація знижує транзакційні витрати на переміщення, розширює доступ до інформації про вакансії, правовий статус, умови праці в різних країнах, сприяє формуванню віртуальних діаспор і забезпечує сталу транскордонну соціальну інтеграцію. У цьому контексті особливого значення набувають цифрові платформи праці (так званий *gig economy*), які дозволяють особам з різних країн виконувати короткострокові завдання дистанційно, без необхідності формального працевлаштування або зміни місця проживання [5, с. 311].

Мобільні застосунки для пошуку роботи, такі як Upwork, Freelancer або Indeed, забезпечують миттєвий контакт між роботодавцем і працівником, підвищуючи гнучкість ринку праці та мінімізуючи часові бар'єри для трудової мобільності. Алгоритмічне управління трудовими потоками – через цифрові системи відбору кандидатів, автоматизовану перевірку легального статусу, рекомендаційні системи – створює нові виклики для прозорості, рівності доступу та захисту трудових прав. Соціальні медіа, зокрема Facebook, Telegram, TikTok або YouTube, виконують функцію неформального «соціального агентства»: вони виступають як джерела інформації, платформи підтримки, мобілізації ресурсів і навіть формування колективної мобільної ідентичності.

На практичному рівні це означає виникнення феномену «віртуальної міграції», коли суб'єкт долучається до глобального ринку праці без фізичного переміщення, але з усіма соціальними, психологічними та економічними наслідками, подібними до традиційної міграції. З'являються нові гібридні форми зайнятості – наприклад, коли людина живе в одній країні, працює на компанію з іншої, а доходи декларує в третій юрисдикції. Усе це зумовлює потребу у переосмисленні державної політики, пов'язаної з оподаткуванням, соціальним захистом і правовим регулюванням цифрової праці. З одного боку, цифрові технології відкривають нові шанси для включення в економіку груп населення, які раніше були маргіналізовані, зокрема жінок, молоді, осіб з обмеженою мобільністю; з іншого – створюють ризики дерегуляції, нестабільності доходів і втрати соціальних гарантій для трудових мігрантів нового покоління [3, с. 475–476].

Слід зазначити, що у контексті посилення впливу глобалізаційних процесів та цифрової трансформації соціальних практик трудова міграція дедалі частіше проявляється як багатовимірне явище, що не піддається одновекторному аналізу в межах окремої наукової дисципліни. Через технологічний прогрес, політичні протиріччя, соціальну нерівність і культурну різноманітність міграційна поведінка людей стає набагато складнішою, розширюючи спектр чинників, що впливають на міграційні рішення, адаптаційні стратегії та форми інтеграції. У цих умовах постає об'єктивна потреба в інтеграції знань з різних наукових галузей, що дозволяє подолати редукціонізм і сформувати цілісне бачення мобільності як соціального процесу.

Інтердисциплінарний підхід до вивчення трудової міграції передбачає продуктивний синтез соціологічного, економічного, політичного та культурологічного аналізів. Соціологія забезпечує інструментарій для дослідження структури міжособистісних зв'язків, форм соціальної солідарності й процесів адаптації, тоді як економіка фокусується на чинниках попиту і пропозиції на ринку праці, грошових переказах, впливі міграції на рівень життя та економічну кон'юнктуру. Політологія дозволяє осмислити роль державної політики, міграційних режимів і нормативно-правового поля, що визначають контури мобільності, а культурологія відкриває доступ до аналізу символічних кодів, ідентичнісних трансформацій і кроскультурної взаємодії в середовищі приймаючих суспільств [4, с. 121–122].

Залучення інтердисциплінарного підходу створює основу для формування комплексної аналітичної рамки, яка враховує не лише структури і ресурси, а й смисли, дискурси та динаміку змін у глобальному соціальному ландшафті. Такий підхід є не лише теоретично релевантним, а й практично необхідним для розробки ефективних механізмів управління міграційними процесами у XXI ст.

Розгортання інтердисциплінарного підходу до аналізу трудової міграції не тільки збагачує теоретичне осмислення явища, а й відкриває нові горизонти для практичної імплементації наукових знань у сферу публічної політики. Сучасні теоретичні моделі, що синтезують соціологічні, економічні, політичні та культурологічні компоненти, надають ґрунтовний інструментарій для розробки державних стратегій, спрямованих на регулювання міграційних процесів, мінімізацію ризиків, пов'язаних із трудовою мобільністю, та максимізацію її позитивного впливу на сталий розвиток як країн-реципієнтів, так і країн-донорів [6, с. 80].

На основі сучасних наукових підходів можливо виокремити низку практичних імплікацій, релевантних для формування ефективної міграційної політики та міжнародного регулювання трудових потоків:



1. Інституціоналізація багаторівневого управління міграцією.
 - Спираючись на інституціональні теорії, політика має враховувати взаємодію між державними, регіональними та міжнародними суб'єктами.
 - Розробка гнучких правових механізмів для адаптації до динаміки глобального ринку праці.
2. Розширення соціального виміру політики.
 - Застосування теорії соціальних мереж і транснаціоналізму для підтримки мігрантів через інфраструктуру діаспор, платформ взаємодопомоги та освітні ініціативи.
 - Впровадження програм інтеграції, що базуються на аналізі культурного капіталу та особливостей ідентичнішого залучення [7, с. 189].
3. Регуляція цифрової трудової мобільності.
 - Урахування впливу цифрових платформ праці, фрілансу та віддаленої зайнятості у нормативному полі трудових відносин.
 - Захист прав «віртуальних мігрантів» у глобальних платформах (gig economy), включно з податковими, соціальними та правовими гарантіями.
4. Формування стратегій повернення та циркулярної міграції.
 - Теорії капіталів Бурдьє вказують на необхідність підтримки мігрантів у реінтеграції через трансформацію здобутого культурного, соціального та економічного капіталу у розвиток локальних спільнот.
5. Міжнародна координація та етичне регулювання міграційних процесів.
 - Підтримка глобальних партнерств (на зразок Глобального договору ООН з питань міграції), що базуються на правах людини, рівності доступу до працевлаштування та боротьбі з експлуатацією трудових мігрантів.

Тому, наукові теорії – за умови їх адаптації до конкретних соціополітичних реалій – здатні не лише інтерпретувати міграційні процеси, а й безпосередньо формувати основи ефективного, справедливого та стійкого управління мобільністю робочої сили в умовах глобальних трансформацій [8, с. 255–256].

У зв'язку з ускладненням глобальної міграції та активною циркуляцією робочої сили між країнами виникає потреба перейти від загальних підходів до більш детального й просторово орієнтованого аналізу. Хоча глобалізація створює передумови для уніфікації міграційних трендів, на практиці трудова міграція залишається глибоко досліджувальним феноменом, що визначається історико-політичними, економічними, демографічними та культурними особливостями конкретних країн і регіонів. Відтак, ефективне управління трудовими потоками неможливе без урахування регіональної специфіки – як у країнах-донорах, так і в країнах-реципієнтах робочої сили.

На цьому тлі важливо здійснити порівняльний аналіз кейсів держав, які функціонують у міграційній системі з протилежних позицій – експортерів і імпортерів трудових ресурсів. У країнах-експортерах (наприклад, Філіппіни, Україна, Мексика) трудова міграція часто виступає структурною відповіддю на відсутність внутрішніх можливостей працевлаштування, диспропорції національного ринку праці, політичну нестабільність або соціальну маргіналізацію. Тут превалює залежність економіки від грошових переказів, формуються транснаціональні домогосподарства, а соціальні практики адаптуються до перманентної мобільності.

Натомість країни-імпортери робочої сили (Німеччина, Канада, ОАЕ) формують політики залучення мігрантів відповідно до потреб національного ринку праці, демографічної динаміки та стратегічних викликів – наприклад, нестачі кваліфікованої робочої сили або старіння населення. У таких державах ключовими стають питання інтеграції, доступу до соціальних послуг, громадянських прав і контролю за нелегальною міграцією. Водночас виникають нові ієрархії у сфері праці, коли мігранти концентруються у низькооплачуваних, нестабільних або сезонних секторах, створюючи ризики сегрегації та соціального напруження.

Тож, вивчення регіональних особливостей трудової міграції через призму конкретних національних кейсів дозволяє не лише поглибити розуміння її варіативності, а й сформулювати диференційовані рекомендації для політик, що мають бути чутливими до просторових, культурних і соціоекономічних контекстів [9, с. 123].

У ХХІ ст. дослідження трудової міграції перебуває на перехресті пізнавальних викликів і методологічних трансформацій, що зумовлює необхідність перегляду усталених теоретичних парадигм та розширення інструментарію аналітики. У світі, який дедалі більше характеризується гібридними формами мобільності, міжсекторальною взаємозалежністю та прискоренням комунікативних потоків, традиційні підходи – зокрема класичні економічні та структурно-функціональні моделі – виявляються недостатніми для пояснення новітніх феноменів: від циркулярної й віртуальної міграції до неформальних транскордонних ринків праці.



У контексті зазначених тенденцій перспективним напрямом є інтеграція теорій складності, що дозволяє розглядати трудову міграцію як динамічну систему із нелінійною логікою змін. Активно розвивається методологія багаторівневого аналізу, що охоплює одночасно локальний, національний та глобальний рівні процесів. Значну евристичну цінність також демонструє інтерсекційний підхід, який дозволяє простежити перехрещення класу, статі, раси, громадянства та правового статусу в міграційних практиках [1].

Серед пріоритетних напрямів майбутніх досліджень варто виокремити:

- Цифрову методологію: використання Big Data, цифрової етнографії та платформеного аналізу для відстеження мобільності в режимі реального часу.
- Критика західноцентричних підходів: перегляд міграційних теорій, побудованих переважно на досвіді Європи та Північної Америки, з акцентом на вивчення трудової міграції між країнами Глобального Півдня, а також між Півднем і Північчю, де з'являються нові маршрути, динаміки та виклики.
- Моделювання мобільності в умовах криз: екологічні катастрофи, пандемії, політичні конфлікти – як чинники перманентної гнучкої мобільності.
- Кросдисциплінарність і теоретичний синтез: поєднання соціальної антропології, урбаністики, права, штучного інтелекту для комплексного осмислення міграційних рішень.

Тобто, майбутнє теоретико-методологічної бази дослідження трудової міграції полягає не в домінуванні однієї моделі, а у гнучкому та адаптивному знанні, здатному реагувати на нові реальності глобального мобільного світу [16].

Висновки. Отже, теоретичні підходи до вивчення трудової міграції зазнали суттєвої еволюції, що відображає зміну акцентів від економічних і демографічних чинників до соціокультурних, інституційних та мережевих вимірів. Сучасна наукова інтерпретація трудової міграції формується на перетині декількох дисциплін, що забезпечує більш комплексне розуміння як причин, так і наслідків міграційних процесів у глобалізованому світі. Особлива увага приділяється ролі державних політик, транснаціональних мереж та індивідуальних стратегій мігрантів у формуванні нових міграційних конфігурацій.

У статті доведено, що жодна з існуючих теорій не є універсальною для пояснення всіх аспектів трудової міграції. Натомість актуальним є використання інтегрованих підходів, які дозволяють враховувати динаміку структурних трансформацій, інституційну специфіку країн-донорів і країн-приймачів, а також особистісні мотивації мігрантів. Систематизація та критичний аналіз етапів розвитку міграційної думки створюють підґрунтя для формування сучасних дослідницьких моделей.

Доцільним є подальше вивчення трансформації трудової міграції в умовах зростаючих глобальних ризиків, таких як війни, кліматичні зміни та нестабільність ринку праці. Окрему увагу слід приділити аналізу нових форм мобільності, зокрема цифрової міграції, та дослідженню впливу державної політики на соціальну інтеграцію трудових мігрантів у країнах призначення.

Література:

1. de Haas, H. (2021). A theory of migration: The aspirations–capabilities framework. *Comparative Migration Studies*, 9(8), 1–35. <https://doi.org/10.1186/s40878-020-00210-4>
2. Гнатюк, В. (2022). Загальна теорія міграції крізь призму міждисциплінарних досліджень. *Політичні дослідження. Політична соціологія*, 2(4), 63–84.
3. Hnatiuk, V. (2022). Zahalna teoriia mihratsii kryz pryzmu mizhdystsyplinarykh doslidzhen [General theory of migration through the lens of interdisciplinary studies]. *Politychni doslidzhennia. Politychna sotsiologhiia* [Political Studies. Political Sociology], 2(4), 63–84 [in Ukrainian].
4. Ніколаєць, К., Уманців, Ю., & Штундер, І. (2023). Віртуальна трудова міграція: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 471–480. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4175>
5. Nikolaiets, K., Umantsiv, Y., & Shtunder, I. (2023). Virtualna trudova mihratsiia: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Virtual labor migration: Current trends and development prospects]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(52), 471–480. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4175> [in Ukrainian].
6. Oso, L., Kaczmarczyk, P., & Salamońska, J. (2022). Labour migration. In P. Scholten (Ed.), *Introduction to migration studies* (pp. 117–135). IMISCOE Research Series. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92377-8_7
7. Мульська, О. П. (2022). *Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління: монографія*. Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України.
8. Mulska, O. P. (2022). *Mihratsiini protsesy & ekonomichne zrostannia: Teoriia kauzalnosti ta praktyka efektyvnoho upravlinnia* [Migration processes & economic growth: Causality theory and practice of effective management] [Monograph]. Lviv: Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
9. Waldron, J. (2023). Philosophical foundations of migration law. *Public Affairs Quarterly*, 37(3), 156–173. <https://doi.org/10.5406/21520542.37.3.02>



7. Лютак, О. М., Бауля, О. В., Галазюк, Н. М., Зелінська, О. М., Корольчук, Л. В., Кравчук, П. Я., Урбан, О. А., & Полянська, Т. О. (2022). *Міжнародні економічні відносини та світова політика. Частина 1: навчальний посібник*. Луцьк: СПД Гадяк Ж. В., друкарня «Волиньполіграф».

Liutak, O. M., Baulia, O. V., Halaziuk, N. M., Zelinska, O. M., Korolchuk, L. V., Kravchuk, P. Ya., Urban, O. A., & Polianska, T. O. (2022). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitova polityka. Part 1: Textbook* [International economic relations and world politics. Part 1] [Textbook]. Lutsk: Volynpolygraph Printing House. [in Ukrainian].

8. Лісовський, П. М., & Лісовська, Ю. П. (2021). *Політика міжнародних відносин: проблеми та перспективи: навчальний посібник*. Київ: Університет «Україна».

Lisovskyi, P. M., & Lisovska, Yu. P. (2021). *Polityka mizhnarodnykh vidnosyn: Problemy ta perspektyvy: Textbook* [Politics of international relations: Problems and prospects]. Kyiv: University «Ukraine». [in Ukrainian].

9. Кудласевич, О. М. (2019). Трудова міграція як форма залучення України в систему міжнародних соціально-трудових відносин. *Фундаментальна економічна теорія в структурі економічного знання: проблеми та виклики сучасності* (с. 121–124). Київ: КНЕУ.

Kudlasevych, O. M. (2019). *Trudova mihratsiia yak forma zaluchennia Ukrainy v systemu mizhnarodnykh sotsialno-trudovykh vidnosyn* [Labour migration as a form of Ukraine's integration into the system of international socio-labour relations]. *Fundamental economic theory in the structure of economic knowledge: Problems and challenges of modernity* (pp. 121–124). Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

10. Guo, Z., Zhang, L., Zhu, H., Zhang, W., Xiong, H., & Liu, H. (2024). *Labor migration modeling through large-scale job query data* (Version 1). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.02639>

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Отримано: 04 червня 2025 р.

Прорецензовано: 10 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 18 червня 2025 р.

email: bakalo.science@gmail.com

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-37-42](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-37-42)

Bakalo I. I. Stress testing of the banking system of Ukraine: tools, scenarios and results in wartime conditions. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острогоз : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 37–42.

УДК: 336.71:005.334(477)

JEL-класифікація: G21, E58, G28

Ivan Bakalo,

Master of International Economic Relations
Institute of international Relation,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Auditor, Senior Accountant
CAMBA, Inc.

STRESS TESTING OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE: TOOLS, SCENARIOS AND RESULTS IN WARTIME CONDITIONS

This article explores the evolution of stress-testing practices within the Ukrainian banking system during wartime, particularly in the period from 2022 to 2024. The full-scale military invasion of Ukraine by Russia has introduced unprecedented risks that necessitate a reassessment of traditional methods for financial risk analysis and stress testing. The study highlights how the National Bank of Ukraine (NBU) has adjusted its approach to scenario modeling in response to infrastructure damage, forced migration, increased credit risk, and a greater reliance on state and international financial support.

Two primary stress-testing scenarios implemented by the NBU in 2023 are examined: the baseline scenario, which assumes partial economic recovery under stable security conditions, and the adverse scenario, which models economic deterioration under worsening wartime conditions. The impact of these scenarios on liquidity, capital adequacy, and non-performing loans (NPLs) is analyzed based on official NBU data. The paper also considers the integration of external macro-financial factors, such as international reserves and foreign aid flows, into stress-testing frameworks. A comparative mention is made of U.S. stress-testing regulation under the Dodd–Frank Act, serving as an international benchmark.

The results indicate that the Ukrainian banking sector has demonstrated a relatively high level of resilience despite extreme shocks. However, the article argues that further improvements are needed in the collection of regional risk data, the modeling of war-related systemic risks, and the development of long-term, multi-scenario planning frameworks.

The paper concludes by recommending enhanced cooperation with international organizations, the incorporation of behavioral and geopolitical risks, and the adaptation of Western practices to Ukraine's specific wartime context. These measures are presented as essential for strengthening the financial stability of Ukraine's banking system in the face of ongoing conflict and subsequent recovery challenges.

Keywords: stress testing, banking system, financial stability, war risks, scenario analysis, bank capital, NBU.

Бакало Іван Іванович,

магістр міжнародних економічних відносин
Інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
аудитор, старший бухгалтер, CAMBA, Inc.

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ІНСТРУМЕНТИ, СЦЕНАРІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено підходи до стрес-тестування банківської системи України в умовах війни. Проаналізовано ризики, сценарії та результати тестів 2022–2024 рр. Проаналізовано еволюцію підходів Національного банку України до проведення тестів. Виокремлено зміни у політиці НБУ, обґрунтовано та запропоновано напрями вдосконалення методології з урахуванням поточних викликів, досвіду міжнародних організацій та геополітичних викликів.

Ключові слова: стрес-тестування, банківська система, фінансова стійкість, ризики війни, сценарний аналіз, капітал банків, НБУ.

Problem Statement. The financial stability of the banking system is a critical component of a country's economic security, particularly under the conditions of full-scale war. In Ukraine, stress testing of banking institutions has become a vital tool not only for identifying vulnerabilities within the financial sector but also for developing effective regulatory intervention mechanisms. In this context, there arises a need to reconsider traditional approaches to risk assessment and to expand scenario analysis to account for the specific conditions of wartime. Unlike conventional macroeconomic shocks, wartime risks are often nonlinear, asymmetric, and involve prolonged uncertainty across financial markets, public finance, and institutional stability. Furthermore, the

geographic fragmentation of economic activity, the destruction of infrastructure, and the migration of population complicate the modelling of credit and liquidity risks. Standard regulatory tools must now be supplemented with real-time stress-testing mechanisms that integrate geopolitical and behavioral risk factors. These unique conditions necessitate a more flexible, forward-looking stress-testing framework that can support the resilience and strategic adaptability of the banking system under crisis scenarios.

Analysis of Recent Research and Publications. The issue of assessing the financial resilience of banks under crisis conditions, particularly in the context of war, has been the focus of research by both Ukrainian and international scholars. Notably, the works of Mishchenko and Bondar [8], Shulha and Tarasiuk [9], as well as Anderson [11] and Jarvis [12], examine the current challenges faced by the banking sector in connection with wartime risks, the identification of new instability factors, and the methodologies for conducting stress testing under conditions of high uncertainty.

Prior to 2022, stress testing in Ukraine was conducted based on methodologies adapted to peacetime conditions, with a primary focus on classical macroeconomic risks. However, the full-scale Russian aggression against Ukraine has drastically transformed the financial risk landscape and necessitated the development of new approaches to assessing banks' resilience. The new reality encompasses infrastructure destruction, the loss of assets in temporarily occupied territories, large-scale migration processes, rising credit risks, and increased reliance of the banking system on state support.

Given these emerging challenges, analyzing the practice of stress testing in Ukraine during the 2022–2024 period is particularly relevant for formulating effective measures to stabilize the financial system.

Purpose and Objectives of the Study. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the current practice of stress testing in Ukraine's banking system under wartime conditions, assess the results of such tests, and develop recommendations for improving future approaches. To achieve this goal, the study explores the theoretical foundations and modern methodologies of stress testing, analyzes the evolution of the National Bank of Ukraine's approaches to testing in both pre-war and wartime periods, and characterizes the new risks and specific features of the stress testing scenarios applied between 2022 and 2024. Furthermore, the article evaluates the results of stress testing in the banking system, identifying key challenges and proposing ways to enhance stress testing models, taking into account international experience and the specific features of martial law in Ukraine.

Presentation of the Main Material. Beginning with the theoretical foundations, it is important to note that stress testing is a process of modeling the impact of various shocks on the financial condition of a bank or the banking system in order to assess their resilience. According to the recommendations of the Basel Committee [1], effective stress testing should account for both traditional risks—such as credit, market, and operational risks—and more specific risks, including concentration, systemic, and behavioral risks.

During peacetime, stress testing in Ukraine was primarily focused on macroeconomic shocks such as exchange rate fluctuations, GDP decline, and rising inflation. However, after 2022, the National Bank of Ukraine (NBU) was compelled to radically revise its methodology to reflect the new wartime realities. Key features of this updated approach included accounting for asset destruction in combat zones, mass population displacement, sovereign debt risks, and the banking sector's reliance on international financial assistance.

To better understand the changes in stress testing approaches, it is useful to present Table 1, which summarizes the key characteristics of the scenarios applied in different periods:

Table 1

Comparison of Key Approaches to Stress Testing Parameters Before and After 2022

Indicator	Pre-war Period	Post-2022 Period
Main focus	Economic risks	Geopolitical and institutional risks
Asset data	By borrower type	Considering territorial location
Liquidity models	Standard ratios	Scenarios with restricted access to resources
Involvement of international partners	Minimal	Active cooperation with the IMF and World Bank

Source: compiled by the author based on [2; 5].

Such a development of approaches indicates the adaptation of the Ukrainian financial regulator to extraordinary challenges. At the same time, it is important to highlight the specific features of the scenario analysis used during the 2022–2024 period.

In 2023, the National Bank of Ukraine implemented two main scenarios in its stress-testing practice: the baseline and the adverse. The baseline scenario assumed partial economic recovery under conditions of stable security, while the adverse scenario projected a deepening economic crisis in the event of escalating hostilities, a widening budget deficit, and currency instability.

To illustrate, Figure 1 presents the expected changes in key macroeconomic indicators under the baseline and adverse scenarios.

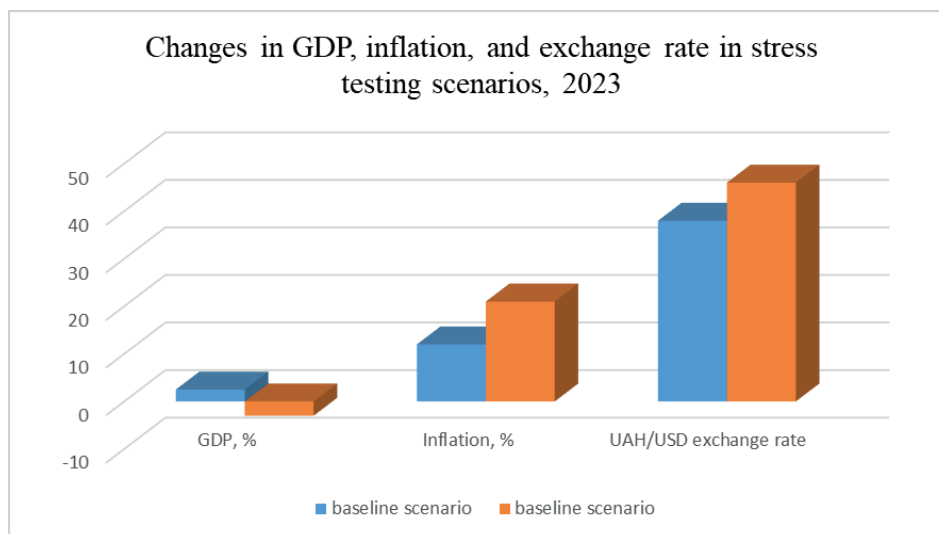


Fig. 1. Changes in GDP, inflation, and exchange rate in stress testing scenarios, 2023
(compiled by the author based on [2])

It can be observed that under the baseline scenario, GDP growth of 2.5% was expected alongside controlled inflation at around 12%, whereas the adverse scenario projected an economic contraction of 3% with inflation exceeding 20%. These indicators significantly impacted the resilience of banking portfolios.

A detailed risk structure analysis revealed that the key threats to Ukraine's banking system included the geographical concentration of assets in conflict-affected regions, liquidity risks arising from branch operation restrictions and loss of communication channels, as well as dependence on state support through refinancing and government bonds.

In this context, liquidity management in banks was of particular importance. According to data from the National Bank of Ukraine [2], the average liquidity coverage ratio (LCR) in 2023 remained above 190%, enabling banks to withstand short-term stress shocks.

This dynamic is illustrated in Figure 2, which shows changes in liquidity indicators of the banking system over the period 2022–2024:

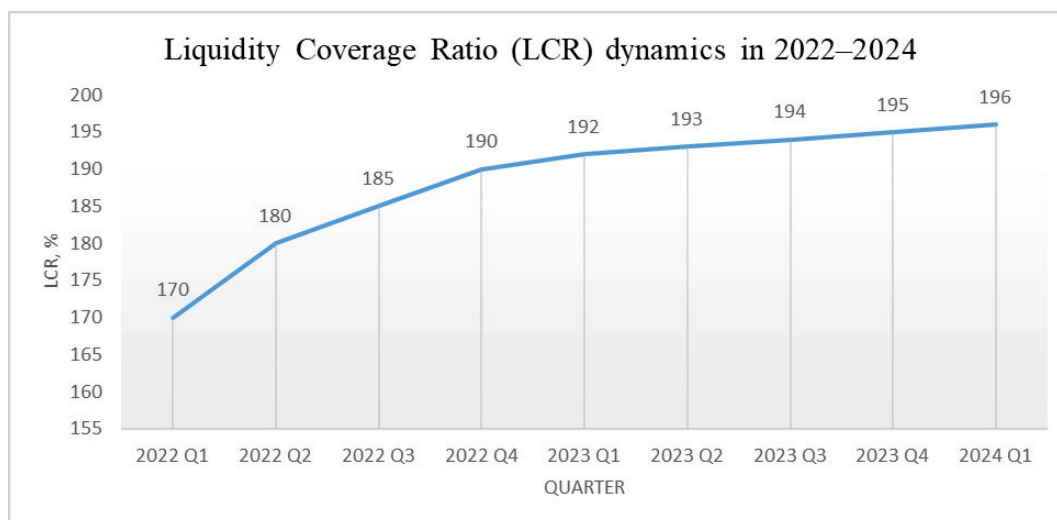


Fig. 2. Dynamics of the Liquidity Coverage Ratio (LCR) in 2022–2024, %
(compiled by the author based on [2])

Liquidity indicators demonstrated gradual stabilization, which was the result of both government support measures and the banks' own adaptability to the new operating conditions amid the war.

Alongside liquidity risks, special attention was given to asset quality risks. Amid the deteriorating financial condition of borrowers, the level of non-performing loans (NPLs) in the banking system remained high but controlled due to restructuring programs and state support for businesses.

To illustrate this dynamic, it is appropriate to present Table 2, which reflects changes in the NPL ratio for the period 2021–2024:

Table 2

Dynamics of the Non-Performing Loans (NPL) Ratio in Ukraine, %

Year	NPL ratio, %
2021	27%
2022	29%
2023	30%
2024 (оцінка)	28%

Source: compiled by the author based on [2].

Despite difficult conditions, the banking system was able to limit the growth of the share of problem loans through flexible portfolio management and active interaction with borrowers.

Equally significant factors affecting banks' resilience remain external risks, primarily related to fluctuations in the volume of international financial assistance and the country's foreign currency reserves. High volatility of external financing, delays in international tranche disbursements, and instability in global financial markets pose additional challenges to maintaining the stability of the banking system.

To visualize the situation, Figure 3 is presented, illustrating the dynamics of Ukraine's international reserves for the period 2021–2024:



Fig. 3. Volume of Ukraine's international reserves in 2021–2024, billion USD
(compiled by the author based on [2])

After the sharp decline in reserves at the onset of the war, their volume was restored due to international financial support, which enabled the stabilization of the exchange rate and helped avoid a severe currency crisis. The presented data confirm the importance of integrating external factors into stress testing scenarios, as macrofinancial stability directly influences the banks' ability to withstand shocks.

A valuable reference for improving stress testing approaches in Ukraine is the experience of the United States, where, following the 2008 financial crisis, a rigorous supervisory framework for assessing banking stability was introduced. In 2009, the Federal Reserve System first implemented the Supervisory Capital Assessment Program (SCAP), and since 2010, a permanent system of annual stress testing has been operating in accordance with the requirements of the Dodd–Frank Act. Its main goal is to assess whether systemically important banks can withstand severe macroeconomic shocks over a three-year planning horizon.

The American approach is characterized by a high level of scenario detail, covering changes in GDP, unemployment, inflation, interest rates, asset price dynamics, and corporate default rates. Each year, baseline, adverse, and severely adverse scenarios are published, and banks with assets exceeding USD 100 billion are required to conduct stress testing under the supervision of the Federal Reserve, FDIC, and OCC.

A notable feature of this system is the mandatory disclosure of results. If capital shortfalls are identified, banks may face restrictions on dividend payments, share repurchases, or executive compensation. This creates a transparent system of discipline and accountability.

Moreover, behavioral models are employed in the U.S., including the probability of mass deposit withdrawals in cases of declining public trust, market panic effects, and psychological factors influencing borrower behavior. These approaches are not yet typical in Ukrainian stress testing practice.

When comparing these practices to the realities of Ukraine, several potential areas for improvement can be identified. These include: formalizing automatic regulatory intervention triggers based on test results; extending the scenario horizon to 3–5 years; implementing behavioral stress analysis models for depositors and borrowers; enhancing the transparency and public accessibility of the testing process; and establishing a unified information infrastructure for interagency cooperation.

Thus, the U.S. experience demonstrates how stress testing can serve not only as a technical risk assessment tool but also as a vital component of the banking supervision system. Integrating such practices in Ukraine would make the process more adaptable to the complex challenges of wartime and postwar recovery and enhance public trust in the financial system as a whole.

Summarizing the results of the conducted analysis, it can be concluded that Ukraine's banking system has demonstrated significant adaptability under wartime conditions. However, the effectiveness of stress testing as a tool for risk control and management requires further development.

Conclusions. The conducted analysis of stress testing in Ukraine's banking system during 2022–2024 has shown that adapting methodologies to wartime conditions significantly improved the effectiveness of risk assessment and allowed for the development of more realistic and relevant scenarios. A positive outcome is that most banking institutions were able to maintain adequate levels of capitalization and liquidity even under adverse scenarios.

However, the process revealed a number of challenges, including the limited ability of existing models to account for territorial and regional risks, lack of comprehensive data from temporarily occupied territories, and insufficient attention to cyber and behavioral threats. These shortcomings highlight the need for continuous refinement of Ukraine's stress testing framework.

To further improve stress testing practices, several directions should be considered. Among the most important are the development of a multi-scenario approach that includes geopolitical, behavioral, and sector-specific risks; integration of variables such as infrastructure damage, migration dynamics, and energy insecurity; enhanced data collection and monitoring of asset quality in high-risk areas; and increased collaboration with international institutions to develop harmonized stress testing standards. Additionally, extending the planning horizon to 3–5 years would enable a more robust long-term assessment of banking resilience.

The experience of the United States offers valuable lessons in this regard. Since the 2008 financial crisis, U.S. regulators have developed a highly structured and transparent system of supervisory stress testing, including the Supervisory Capital Assessment Program (SCAP) and the Dodd–Frank Act Stress Tests (DFAST). These programs feature detailed macroeconomic scenarios, mandatory public disclosure of results, and enforceable supervisory actions in cases of capital shortfall. Moreover, U.S. stress testing integrates behavioral models, accounting for market panic and depositor behavior—an approach that remains largely absent in Ukraine.

Adopting similar elements in the Ukrainian context could help institutionalize more consistent and proactive regulatory oversight. It would also improve public and investor confidence in the banking sector by making risk assessment more comprehensive, data-driven, and forward-looking.

Thus, stress testing should evolve into a core component of strategic management for Ukraine's financial system. Its role must extend beyond diagnostics to support policy decisions, guide resource allocation, and ensure the long-term sustainability of banking institutions amid continuing military challenges and in the post-war recovery period. In this regard, aligning with best international practices—particularly the U.S. model—can significantly enhance the resilience and credibility of Ukraine's financial architecture.

References:

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2018). *Stress testing principles*. Bank for International Settlements <<https://www.bis.org/bcbss/publ/d450.pdf>> (2025, May, 14). [in English].
2. National Bank of Ukraine. (2024). *Financial stability report* <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1_eng.pdf?v=13> (2025, May, 4). [in English].

3. International Monetary Fund. (2024). *Ukraine: Financial Sector Assessment Program. Technical Note: Stress testing (Country Report No. 24/127)* <<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/03/27/Ukraine-Financial-Sector-Assessment-Program-Technical-Note-Stress-Testing-531197>> (2025, May, 17). [in English].
4. World Bank. (2024). *Ukraine economic update – Spring 2024* <<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/59eecf1d-3f8b-4eb8-b065-dc4acc624dd2>> (2025, May, 8). [in English].
5. European Banking Authority. (2023). *EU-wide stress test methodology 2023* <<https://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/eu-wide-stress-testing>> (2025, May, 14). [in English].
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Financial resilience of emerging economies under crisis conditions* <[https://one.oecd.org/document/C\(2023\)16/REV6/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C(2023)16/REV6/en/pdf)> (2025, May, 15). [in English].
7. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. Національний банк України <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=4> (2025, травень, 20).
Stres-testuvannya bankiv yak instrument bankivs'koho rehulyuvannya [Stress testing of banks as a tool of banking regulation]. Natsional'nyy bank Ukrayiny [National Bank of Ukraine] <https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf?v=4> (2025, May, 20). [in Ukrainian].
8. Погореленко, Н.П. (2018). Роль Національного банку України у забезпеченні стабільного розвитку банківської системи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 93, 57–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2017-93-07>.
9. Pohorelenko, N. P. (2018). Rol' Natsional'noho banku Ukrayiny u zabezpechenni stabil'noho rozvytku bankivs'koyi systemy. [The role of the National Bank of Ukraine in ensuring the stable development of the banking system]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina*. [Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University], 93, 57–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2017-93-07> [in Ukrainian].
9. Краснова, І.В., Журавльов, О.С., Шевалдіна, В.Г. (2023). Вплив воєнного стану на банківський сектор України. *Збірник наукових праць “Вчені записки”*, 31(2), 322–338. DOI: 10.33111/vz_kneu.31.22.02.29.201.207.
10. Krasnova, I.V., Zhuravl'ov, O.S., Shevaldina, V.H. (2023). Vplyv voyennoho stanu na bankivs'kyi sektor Ukrayiny. [Impact of martial law on the banking sector of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' “Vcheni zapysky”* [Collection of Scientific Papers “Scientific Notes”], 31 (2), 322–338. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.22.02.29.201.207 [in Ukrainian].
10. United States Congress. (2020). *Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act: Stress testing requirements*. Board of Governors of the Federal Reserve System <<https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/dfa-stress-tests-2025.htm>> (2025, May, 19). [in English].
11. Anderson, R. (2022). *Stress testing and bank resilience: Lessons from conflict-affected economies*. Routledge. [in English].
12. Jarvis, M. (2023). *Financial systems under pressure: War, crisis, and risk management*. Springer. [in English].
13. Аванесова, Н., Бакало, І. (2025). Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. *Економіка та суспільство*, 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78>.
14. Avanesova, N., Bakalo, I. (2025). Finansova stabil'nist' bankivs'koyi systemy Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu: vyklyky ta shlyakhy zmitsnennya. [Financial stability of the banking system of Ukraine under martial law: Challenges and ways to strengthen it]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78> [in Ukrainian].

Отримано: 02 травня 2025 р.

Прорецензовано: 22 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 25 травня 2025 р.

email: oldiru@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4495-7475>

email: s.i.lekar@dpu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1578-068X>

email: nastakuprianova24@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-0264-0420>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-43-49](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-43-49)

Іванишина О. С., Лекарь С. І., Купріянова А. О. Розвиток інституту митних брокерів та їх значення у процесі євроінтеграції України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 43–49.

УДК: 336.2

JEL-класифікація: H22

Іванишина Ольга Степанівна,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри адміністрування податків
Державного податкового університету

Лекарь Сергій Іванович,

доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри адміністрування податків
Державного податкового університету

Купріянова Анастасія Олександрівна,

Державний податковий університет

РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ МИТНИХ БРОКЕРІВ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У статті розглянуто розвиток інституту митних брокерів як важливу складову зовнішньоекономічної діяльності України в умовах реалізації євроінтеграційного курсу. Авторами зроблено акцент на стратегічній ролі брокерських структур у забезпеченні ефективної взаємодії між бізнесом і митними органами, спрощенні процедур торгівлі, а також імплементації європейських стандартів митного адміністрування. Досліджено нормативно-правові основи діяльності митних брокерів, наведена кількість митних брокерів, приділена увага перспективам створення саморегульованих організацій, необхідності поглиблення професійної підготовки фахівців і формуванню партнерських форматів співпраці з Державною митною службою України та міжнародними структурами. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію брокерської інфраструктури відповідно до стандартів ЄС, що є необхідною умовою поглиблення інтеграції України до єдиного європейського митного простору.

Ключові слова: мито, митні брокери, інститут митних брокерів, уповноважений економічний оператор, зовнішньоекономічна діяльність, Державна митна служба України, «ЄМитниця», «ЄКабінет», експортно-імпортні процедури, євроінтеграція.

Olga Ivanyshyna,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Tax Administration,
State Tax University

Sergii Lekar,

Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Tax Administration,
State Tax University

Anastasiia Kupriianova,

State Tax University

DEVELOPMENT OF THE CUSTOMS BROKERS INSTITUTE AND THEIR IMPORTANCE IN THE PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

The article comprehensively analyzes the institution of customs brokers as a key element of the institutional infrastructure for foreign economic activity, playing a crucial role in the adaptation processes of the Ukrainian customs system to European standards. Particular attention is paid to the functional essence of customs brokerage structures, which act as intermediaries between foreign economic operators and customs authorities. These structures help to reduce the administrative burden on businesses, increase the transparency of customs procedures, and simplify them in accordance with the requirements of the EU-Ukraine Association Agreement. The author reveals the importance of customs brokers in the context of harmonization of national legislation with EU customs law, including creating conditions for the introduction of a «single window.» Authorized

Economic Operators (AEOs), and the digitalization of customs administration. The legal framework regulating customs brokers' activities is also studied. The expediency of creating self-regulatory organizations of customs brokers as an instrument for fostering internal discipline, professional self-control, and improved service quality is substantiated.

The article also proposes a number of practical measures to modernize the brokerage infrastructure, including digital transformation, expanding the functionality of electronic declaration, improving the professional qualifications of staff, and institutionalizing the participation of brokers in customs policymaking. It is emphasized that the effective operation of customs brokers is an important condition for the continuous and legal movement of goods across the customs border, as well as for minimizing corruption risks and increasing trust among international partners. In the context of Ukraine's further European integration, the need to improve the quality control mechanisms for brokerage services, taking into account the best EU practices, is emphasized. Special attention is paid to the importance of training and certification of customs brokers as a prerequisite for their professional responsibility and competence. In addition, the author highlights the potential of brokerage structures in promoting international trade and strengthening the institutional capacity of the State Customs Service of Ukraine.

Keywords: customs duty, customs brokers, institute of customs brokers, Authorized Economic Operator, foreign economic activity, State Customs Service of Ukraine, eCustoms, eCabinet, export-import procedures, European integration.

Постановка проблеми. У контексті реалізації курсу на європейську інтеграцію особливої актуальності набуває питання модернізації митної системи України відповідно до стандартів Європейського Союзу. Одним із ключових інституційних елементів цієї трансформації виступає інститут митного брокерства, який забезпечує професійний супровід зовнішньоекономічних операцій, сприяє прозорості митного оформлення та виконує посередницькі функції між бізнесом і державою. Проте на сьогодні роль митних брокерів у процесах євроінтеграції залишається недостатньо осмисленою в науково-практичному полі, що зумовлює потребу в системному аналізі їх функціонального потенціалу та викликів розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній науковій літературі питання митного регулювання досліджуються у працях таких авторів, як І. І. Брижаха, Н. І. Власюк, А. О. Кострецова, І. О. Кузєва, М. М. Кулика, С. Ю. Курочкіна, С. Е. Мороз, О. М. Таран-Лала, А. О. Уманської та ін., які розкривають окремі аспекти митного адміністрування, цифровізації процедур та взаємодії між учасниками ЗЕД і митними органами. Водночас проблематика інституційного розвитку митного брокерства, його місця у структурі сучасної європейської митної політики, а також перспектив інтеграції в єдиний цифровий простір ЄС потребує глибшого дослідження. Наявні публікації здебільшого акцентують увагу на загальних питаннях митного законодавства та адміністрування, залишаючи поза увагою специфіку професійної діяльності митних посередників, вимоги до їх сертифікації, цифрової компетентності та можливості саморегулювання.

Мета і завдання дослідження: всебічний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку інституту митних брокерів України в умовах євроінтеграції, а також визначення їх ролі у процесі гармонізації національного митного середовища з європейськими стандартами.

Виклад основного матеріалу. У контексті стратегічного курсу України на європейську інтеграцію особливого значення набувають процеси реформування митної системи, що покликані забезпечити прозорість, ефективність та відповідність європейським стандартам. Одним із ключових елементів цієї системи є інститут митного брокерства – професійного посередництва між державою та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах, коли митна політика виконує не лише фіскальну, а й інтеграційну, регуляторну та безпекову функції, роль митних брокерів значно зростає.

Митна політика, як інструмент економічного суверенітету держави, відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції до міжнародних торговельних систем. Ефективність її реалізації значною мірою залежить від професійного посередництва, яке здатне оперативнo й юридично коректно оформити міжнародні переміщення товарів і послуг.

У вітчизняному правовому полі поняття «митний брокер» закріплено в Митному кодексі України, де він розглядається як юридична особа, яка на підставі відповідного дозволу здійснює професійну діяльність із декларування товарів та транспортних засобів комерційного призначення від імені та за дорученням інших осіб. Митний брокер виступає як ключовий посередник між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та митними органами, забезпечуючи дотримання законодавчих норм і спрощення митних процедур [7].

У правовій системі Європейського Союзу аналогом митного брокера є так званий «уповноважений економічний оператор» (Authorised Economic Operator – далі АЕО), статус якого надається відповідно до стандартів безпеки та дотримання митного законодавства. Європейська модель передбачає значно вищий рівень відповідальності і саморегуляції для брокерських структур, що забезпечує інтегровану участь у ланцюгах постачання [5].



Історія розвитку митного брокерства в Україні бере початок з початку 1990-х років, коли становлення ринкової економіки супроводжувалося активізацією зовнішньоекономічної діяльності. У цей період митне регулювання потребувало посередників, здатних ефективно орієнтуватися у складній нормативно-правовій базі.

Перші спроби формалізувати діяльність митних посередників були реалізовані у 1992–1994 рр., коли було впроваджено ліцензування таких послуг. Із прийняттям Митного кодексу України 2002 р. статус митного брокера набув більш чітких правових ознак, а подальша реформа 2012 р. деталізувала функціонал та вимоги до суб'єктів цієї діяльності.

Діяльність митних брокерів в Україні нині регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких ключове місце посідає Митний кодекс України (далі – МКУ). Відповідно до статті 416 МКУ [9], митний брокер – це юридична особа, яка, маючи відповідний дозвіл, виданий центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну митну політику, здійснює представництво інтересів декларантів або інших осіб у взаєминах із митними органами. У коло функцій брокера входить подання митних декларацій, супровід митного контролю та виконання інших процедур, визначених законодавством.

Стаття 418 МКУ конкретизує вимоги до митних брокерів, зокрема щодо професійного рівня персоналу, наявності технічних засобів та фінансового забезпечення відповідальності. Діяльність таких суб'єктів, як правило, відбувається на підставі договорів із підприємствами-учасниками зовнішньоекономічної діяльності, що робить митного брокера ключовою ланкою у системі митного адміністрування [9; 13].

Подальший розвиток інституту митного брокерства в Україні зумовлений двома домінантними чинниками [6; 13]:

- Євроінтеграційний курс України, що значно активізувався після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (2014 р.). Одним із її завдань є гармонізація митних процедур і законодавства відповідно до стандартів ЄС, передусім положень Митного кодексу Співтовариства (МСС) та його сучасного варіанта – Митного кодексу Союзу (Union Customs Code, UCC). Ці документи запроваджують високі стандарти прозорості, цифровізації, спрощення процедур та функціонування принципу «єдиного вікна».

- Цифрова трансформація митної системи, яка поступово реалізується через упровадження сучасних технологічних рішень. Зокрема, в Україні вже функціонують [9]:

- система електронного декларування;
- Національна транзитна система (NCTS) – згідно зі ст. 90 МКУ;
- платформи «ЄМитниця» та «ЄКабінет», які забезпечують електронну взаємодію суб'єктів ЗЕД із митними органами та державними сервісами.

У цьому контексті митний брокер перестає бути лише технічним виконавцем та перетворюється на цифрового оператора, який володіє знаннями в ІТ-сфері, розуміє тонкощі міжнародного законодавства та здатен забезпечити інформаційно-правовий супровід ЗЕД-операцій на європейському рівні.

Окремо варто відзначити впровадження в Україні інституту уповноваженого економічного оператора (АЕО). Уповноваженим суб'єктам надаються численні переваги при проходженні митних процедур – скорочення часу перевірок, пріоритетне обслуговування, мінімізація документального контролю. Такий механізм активно функціонує в країнах ЄС і є важливою складовою митного партнерства. Водночас, в Україні його реалізація наразі є обмеженою через складність процедур сертифікації, високі кваліфікаційні вимоги та недостатній рівень популяризації серед бізнес-спільноти [10].

Окрім положень Митного кодексу України, правове поле функціонування інституту митних брокерів доповнюється низкою інших нормативно-правових актів, що формують комплексне регулювання цієї сфери. Зокрема, важливе місце посідає Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який встановлює загальні принципи, права й обов'язки суб'єктів ЗЕД, включно з митними посередниками, та визначає правові засади їхньої взаємодії з державними органами у сфері міжнародної торгівлі [12].

Водночас, особливу увагу слід звернути на Наказ Міністерства фінансів України від 27.09.2021 № 517 «Про деякі питання провадження митної брокерської діяльності», який деталізує організаційно-правові умови здійснення митного посередництва, зокрема регламентує подання та розгляд заяв щодо провадження митної брокерської діяльності, а також надання, переоформлення, анулювання чи зупинення дії дозволу на провадження митної брокерської діяльності [11].

Усе вищезазначене дозволяє зробити висновок, що в умовах євроінтеграції інститут митного брокерства в Україні знаходиться у фазі активної трансформації. Відповідність стандартам ЄС, цифровізація послуг, нові вимоги до професійних компетенцій та інституційна модернізація митних процедур формують нову парадигму брокерської діяльності, яка вимагає як від держави, так і від бізнесу гнучкості, готовності до змін та стратегічного мислення.



Митний брокер майбутнього – це не лише представник у митних органах, а й мультирольовий фахівець, що об'єднує у собі функції юриста, логіста, IT-оператора та консультанта з міжнародної торгівлі.

Ринок митного брокерства в Україні є доволі фрагментований, однак демонструє стабільну динаміку зростання, особливо в умовах війни, коли значно зросла потреба у грамотному адмініструванні зовнішньої торгівлі та гуманітарного імпорту. Найбільшими гравцями виступають національні логістичні компанії, які поєднують брокерське обслуговування із транспортно-експедиторськими та складськими послугами. Водночас функціонує також значна кількість малих і середніх фірм, що спеціалізуються виключно на митному оформленні.

Географічно діяльність брокерів зосереджена в прикордонних регіонах (Львівська, Закарпатська, Волинська області), а також у транспортно-логістичних хабах – Києві, Одесі, Дніпрі та Харкові. Активізація імпорتنих і транзитних потоків через західні кордони після втрати частини морських портів значно змінила логістику та концентрацію брокерських послуг.

Щодо обсягів діяльності, то попит на послуги митних брокерів зріс у зв'язку з переходом багатьох підприємств на дистанційну взаємодію з митними органами, що зумовлює підвищену потребу в професійних посередниках, обізнаних у нюансах електронного декларування, змін митного режиму та воєнних обмежень.

За даними звітів Державної митної служби України протягом 2019–2024 рр. спостерігається тенденція до збільшення кількості митних брокерів, зокрема, станом на 01.01.2019 – 5797 одиниць, 01.01.2020 – 6562 одиниць, 01.01.2021 – 7345 одиниць, 01.01.2022 – 8072 одиниць, 01.01.2023 – 8840 одиниць, 01.01.2024 – 8607 підприємств [2].

З 24 січня 2022 р. в Держмитслужбі введено в дослідну експлуатацію програмно-інформаційний комплекс «Реєстр митних брокерів» Єдиної автоматизованої інформаційної системи Держмитслужби – електронну базу даних, що містить інформацію про юридичних осіб, а також фізичних осіб – підприємців, яким надаються, переоформлюються, анулюються дозволи на провадження митної брокерської діяльності або дія яких зупиняється, та яка є складовою частиною єдиного державного інформаційного вебпорталу «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» відповідно до наказу Держмитслужби від 11.02.2022 № 88 «Про введення в дослідну експлуатацію програмно-інформаційного комплексу «Реєстр митних брокерів» Єдиної автоматизованої інформаційної системи Державної митної служби України» [3].

У 2025 р. згідно з даними державної митної служби України діє 9260 підприємств, яким надано дозвіл на провадження митної брокерської діяльності [4].

Процес євроінтеграції України вимагає глибокої адаптації національного митного законодавства до *acquis communautaire* – правової системи Європейського Союзу. У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація з положеннями Митного кодексу ЄС, який визначає уніфіковані підходи до митного контролю, спрощення процедур, використання електронних форм звітності, а також підвищує роль митних посередників у ланцюгах постачання. Для українських митних брокерів це створює нове інституційне середовище, що вимагає не лише дотримання оновлених регламентів, а й активного опанування європейських стандартів обслуговування та антикорупційних практик. Особливу увагу необхідно приділяти процедурі підтвердження статусу уповноваженого економічного оператора (АЕО), що є індикатором довіри до суб'єкта з боку митних органів [1].

Так, у 2024 р. розширено використання національної програми АЕО та системи спрощень. З метою популяризації програми АЕО Держмитслужба на постійній основі проводить семінари, круглі столи, зустрічі, консультації з представниками бізнесу, їх асоціаціями, розміщує інформацію про програму АЕО на своїх ресурсах. Кількість підприємств, які отримали статус АЕО, у 2024 р. зросла до 77, що свідчить про зацікавленість бізнесу. Протягом 2024 р. Держмитслужбою завершено проведення оцінки 56 підприємств, які отримали 58 авторизацій АЕО (у 2023 р. було надано 21 авторизацію АЕО). 2 підприємства у 2024 р. отримали авторизацію АЕО типу «про підтвердження безпеки та надійності» (у 2023 р. таку авторизацію отримало 1 підприємство). Також за 2024 р. надано 605 авторизацій на застосування спрощень, з яких 356 авторизацій на застосування спрощень, передбачених Митним кодексом України, та 249 авторизацій на застосування транзитних спрощень, передбачених Конвенцією про процедуру спільного транзиту [8].

Цифрова трансформація митних процедур є одним із ключових напрямів зближення з ЄС. Україна вже здійснила значний поступ у цьому напрямі, запровадивши електронне декларування, а також інтегруючись у Нову комп'ютеризовану транзитну систему (NCTS), що функціонує в рамках Конвенції про спільний транзит.

Системи «ЄМитниця» та «ЄКабінет» стали інструментами цифрової взаємодії між бізнесом і митними органами, сприяючи прозорості, оперативності й зниженню адміністративного навантаження. У таких



умовах митний брокер перетворюється на ключового користувача цих платформ, відповідального не лише за правильність поданих даних, а й за технічну підтримку процесів клієнтів у цифровому середовищі.

Європейська інтеграція стимулює зміщення функціонального акценту в діяльності брокера – від традиційного подання декларацій до управління цифровими потоками інформації та ризиками. У майбутньому митний брокер постає як цифровий оператор, здатний орієнтуватися в складних технологічних рішеннях, аналізувати митні дані, консультувати з питань правового дотримання процедур та співпрацювати з різними цифровими сервісами [14].

Це вимагає глибокої переорієнтації професійної освіти та підготовки персоналу, запровадження сертифікаційних програм на базі європейських стандартів, а також створення умов для постійного професійного розвитку. Зростає значення софт скілів, здатності адаптуватися до змін, працювати з аналітикою, розуміти правила митного аудиту та відповідності.

У країнах ЄС інститут митного брокерства функціонує в межах системи саморегулювання та стандартизації. Наприклад, у Німеччині чи Франції значна частина митних посередників є учасниками професійних асоціацій, які не лише контролюють якість послуг, але й беруть участь у формуванні політики у сфері торгівлі та митного регулювання.

Сертифікація брокерів здійснюється за чіткими критеріями доброчесності, професійної компетенції та технічної спроможності. У цьому контексті Україні доцільно перейняти досвід ЄС щодо створення єдиного реєстру сертифікованих брокерів, запровадження обов'язкового навчання для нових учасників ринку та стимулювання участі у професійних асоціаціях, що могли б стати партнерами держави у реформуванні митної галузі [13; 14].

В умовах активної євроінтеграції України постає об'єктивна потреба у трансформації та модернізації інституту митного брокерства відповідно до найкращих європейських практик. Одним із перспективних напрямів розвитку є створення саморегулювних організацій (СРО) у сфері брокерської діяльності. Запровадження таких об'єднань дозволить посилити інституційну спроможність брокерського сектору, забезпечити внутрішній контроль якості послуг, підвищити відповідальність учасників ринку та сприяти формуванню професійних стандартів. СРО можуть стати ключовими агентами самоконтролю, професійної етики та лобіювання інтересів брокерів в органах державної влади.

Не менш важливим вектором розвитку є підвищення професійної компетентності фахівців, які працюють у сфері митного брокерства. У контексті уніфікації митних процедур з нормами ЄС особливо актуальним є формування сучасної системи підготовки та підвищення кваліфікації брокерів. Йдеться не лише про формальну освіту, а й про сертифікацію знань, володіння митним законодавством, навички роботи з електронними платформами, знання процедур системи NCTS, UCC, а також цифрову грамотність загалом. Інтеграція цифрових технологій у митну справу вимагає від брокерів здатності до швидкої адаптації, постійного професійного оновлення та володіння інструментами електронного документообігу, що дедалі більше витісняє традиційні форми взаємодії.

Крім того, важливим чинником майбутнього розвитку є налагодження ефективної співпраці між митними брокерами, Державною митною службою України та міжнародними структурами – такими як митні адміністрації країн ЄС, Світова митна організація (WCO), інституції Євросоюзу. Формування партнерських форматів на основі принципів відкритості, взаємної довіри та спільної відповідальності дозволить забезпечити стабільне функціонування митного простору та сприятиме інтеграції українського брокерського середовища до європейського митного простору [6; 10].

Висновки. У контексті поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом інститут митного брокерства набуває стратегічного значення як ключовий елемент сучасної системи зовнішньоекономічного регулювання. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що митні брокери відіграють не лише операційну роль у супроводі експортно-імпортних процедур, а й стають важливими провідниками європейських стандартів у сфері митного адміністрування. Їхня діяльність безпосередньо впливає на якість реалізації митної політики, ефективність торгівлі та прозорість процедур на кордоні.

Потенціал інституту митного брокерства як рушійної сили євроінтеграції України полягає у здатності сприяти гармонізації національних митних процедур з нормами та практиками ЄС, зниженню адміністративного навантаження на бізнес і підвищенню довіри до митної служби. За належної підтримки брокери можуть виступати партнерами держави у впровадженні цифрових рішень, боротьбі з контрабандою, забезпеченні митної прозорості та дотриманні екологічних і технічних регламентів.

Для повного розкриття цього потенціалу необхідно реалізувати комплексні заходи з удосконалення регуляторного середовища – зокрема, оновити нормативну базу щодо ліцензування, контролю та відповідальності брокерів. Не менш важливим є розвиток системи професійної освіти та сертифікації, яка має базуватись на компетентному підході та відповідати вимогам європейського ринку. Інституційно

доцільним кроком є створення саморегульованих організацій брокерів, здатних забезпечити професійну етику, підвищення кваліфікації та представлення інтересів галузі на національному й міжнародному рівнях.

Література:

1. Власюк, Н. І., Момрик, Ю. І. (2024). Особливості реалізації державної митної політики в Україні за сучасних умов. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні наук*, 77. <<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1604>> (2025, травень, 24).

Vlasiuk, N. I., Momryk, Yu. I. (2024). Osoblyvosti realizatsii derzhavnoi mytnoi polityky v Ukraini za suchasnykh umov [Peculiarities of the implementation of the state customs policy in Ukraine in the current conditions]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauk*. [Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], 77. <<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1604>> (2025, May 24). [in Ukrainian].

2. Звіти про результати роботи Державної митної служби України за 2019-2024 рр. (Державна митна служба України) <<https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>> (2025, травень, 24).

Zvity pro rezultaty roboty Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy za 2019-2024 rr. (Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy) [Reports on the performance of the State Customs Service of Ukraine for 2019-2024 (State Customs Service of Ukraine)]. <<https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>> (2025, May, 24). [in Ukrainian].

3. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2022 рік (Державна митна служба України) <<https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>> (2025, травень, 24).

Zvity pro rezultaty roboty Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy za 2022 rik (Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy) [Reports on the performance of the State Customs Service of Ukraine for 2022 (State Customs Service of Ukraine)]. <<https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>> (2025, May, 24). [in Ukrainian].

4. Статистика та реєстри (Державна митна служба України) <<https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>> (2025, травень, 24).

Statystyka ta reiestry (Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy) [Statistics and registers (State Customs Service of Ukraine)]. <<https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>> (2025, May, 24). [in Ukrainian].

5. Деркач, Е. (2024). Правові питання запровадження інституту авторизованого економічного оператора. *Economics and Law*, 63(4). <<https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.04.039>>.

Derkach, E. (2024). Pravovi pytannia zaprovadzhennia instytutu avtoryzovanoho ekonomichnoho operatora [Legal issues of introducing the institution of an authorised economic operator]. *Economics and Law*, 63(4). <<https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.04.039>> [in Ukrainian].

6. Іванченко, Е. П. (2024). Правові форми та засоби державного регулювання митної брокерської діяльності: сучасні підходи господарсько-правового забезпечення. *Правова позиція*, 1(42). <<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6764>> (2025, травень, 21).

Ivanchenko, E. P. (2024). Pravovi formy ta zasoby derzhavnoho rehuliuвання mytnoi brokerskoї diialnosti: suchasni pidkhody hospodarsko-pravovoho zabezpechennia [Legal forms and means of state regulation of customs brokerage activities: modern approaches to economic and legal support]. *Pravova pozytsiia* [Legal position], 1(42). <<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6764>> (2025, May, 21). [in Ukrainian].

7. Кузєв, І. О., Уманська, А. О., Кострецов, А. О. (2023). Особливості митного оформлення митних процедур. *Центрально-український науковий вісник*, 7(38). <<https://dspace.kntu.kr.ua/items/5dd67e36-5113-453c-9975-7789d6f75182>> (2025, травень, 21).

Kuziev, I. O., Umanska, A. O., Kostretsov, A. O. (2023). Osoblyvosti mytnoho oformlennia mytnykh protsedur. [Features of customs clearance of customs procedures] *Tsentrально-ukrainskyi naukovyi visnyk* [Central Ukrainian Scientific Bulletin], 7(38). <<https://dspace.kntu.kr.ua/items/5dd67e36-5113-453c-9975-7789d6f75182>> (2025, May, 21). [in Ukrainian].

8. Звіт про стан виконання Національної стратегії доходів до 2030 року у 2024 році (Міністерство фінансів України) <[https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20(1).pdf)> (2025, травень, 24).

Zvit pro stan vykonannia Natsionalnoi stratehii dokhodiv do 2030 roku u 2024 rotsi (Ministerstvo finansiv Ukrainy) [Report on the implementation of the National Revenue Strategy 2030 in 2024 (Ministry of Finance of Ukraine)]. <[https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%202024%20%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20(1).pdf)> (2025, May, 24). [in Ukrainian].

9. Митний кодекс України 2012 (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>> (2025, травень, 23).

Mytnyi kodeks Ukrainy 2012 (Verkhovna Rada Ukrainy). [Customs Code of Ukraine 2012 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].

10. Мороз, С. Е., Брижаха, І. І., Курочкін, С. Ю. (2024). Митні брокери ключові агенти у зовнішньоекономічній діяльності. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15 лютого 2024), 101-103. <<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14724/1/zbirnykyakist2024-stysnuto.pdf#page=101>> (2025, травень, 20).

Moroz, S. E., Bryzhakha, I. I., Kurochkin, S. Yu. (2024). Mytni brokery kluchovi ahenty u zovnishnoekonomichnii diialnosti. [Customs brokers are key agents in foreign economic activity]. *Yakist ta bezpechnist produktii u vnutrishnii i zovnishnii torhivli y torhovelne pidpriemnytstvo: suchasni vektory rozvytku i perspektyvy: materialy III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii (m. Poltava, 15 liutoho 2024)*. [Quality and safety of products in domestic and foreign trade and trade entrepreneurship: modern vectors of development and prospects: materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference (Poltava, February 15, 2024)], 101-103. <<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14724/1/zbirnykyakist2024-stysnuto.pdf#page=101>> [in Ukrainian].

11. *Наказ про деякі питання провадження митної брокерської діяльності 2021* (Міністерство фінансів України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1672-21#Text>> (2025, травень, 21).

Nakaz pro deiaiki pytannia provadzhennia mytnoi brokerskoї diialnosti 2021 (Ministerstvo finansiv Ukrainy). [Order on some issues of customs brokerage activities 2021 (Ministry of Finance of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1672-21#Text>> (2025, May, 21). [in Ukrainian].

12. *Закон про зовнішньоекономічну діяльність 1991* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>> (2025, травень, 25).

Zakon pro zovnishnoekonomichnu diialnist 1991 (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law on Foreign Economic Activity 1991 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>> (2025, May, 25). [in Ukrainian].

13. Таран-Лала, О. М., Мороз, С. Е., Кулик, М. М. (2024). Зовнішньоекономічна діяльність як основа розвитку сфери митних послуг. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15 лютого 2024), 152-155. <<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14724/1/zbirnykyakist2024-stysnuto.pdf#page=152>> (2025, травень, 25).

Taran-Lala, O. M., Moroz, S. E., Kulyk, M. M. (2024). Zovnishnoekonomichna diialnist yak osnova rozvytku sfery mytnykh posluh. [Foreign economic activity as a basis for the development of customs services]. *Yakist ta bezpechnist produktii u vnutrishnii i zovnishnii torhivli y torhovelne pidpriemnytstvo: suchasni vektory rozvytku i perspektyvy: materialy III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi internet-konferentsii (m. Poltava, 15 liutoho 2024)*. [Quality and safety of products in domestic and foreign trade and trade entrepreneurship: modern vectors of development and prospects: materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference (Poltava, February 15, 2024)], 152-155. <<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14724/1/zbirnykyakist2024-stysnuto.pdf#page=152>> [in Ukrainian].

14. Федорович, І. (2024). Вдосконалення каналів реалізації страхових послуг в епоху цифрових інновацій. *Економіка та суспільство*, 59. <<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-95>>.

Fedorovych, I. (2024). Vdoskonalennia kanaliv realizatsii strakhovykh posluh v epokhu tsyfrovyykh innovatsii [Improving insurance sales channels in the era of digital innovation]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 59. <<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-95>> [in Ukrainian].

Отримано: 04 червня 2025 р.

Прорецензовано: 11 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 20 червня 2025 р.

email: destruel@jomaterials.org

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5418-8454>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-50-57](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-50-57)

Коваленко О. В. Фінанси домогосподарств у тіньовій економіці України: проблеми та перспективи детінізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 50–57.

УДК: 330.101

JEL-класифікація: P46, O17

Коваленко Олександра Вікторівна,

кандидат економічних наук,

заступник начальника планово-фінансового відділу

Львівського національного університету імені Івана Франка

ФІНАНСИ ДОМОГОСПОДАРСТВ У ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕТИНІЗАЦІЇ

У дослідженні обґрунтовано актуальність аналізу тінізації економіки України через сферу фінансів домогосподарств. Метою є виявлення ключових чинників тінізації та обґрунтування напрямів її зниження. Використано методи кореляційного аналізу. У результатах показано взаємозв'язок соціальних виплат і заощаджень з рівнем тінізації. Зроблено висновки щодо підвищення прозорості фінансових потоків як умови детінізації.

Ключові слова: економічна нестабільність, фінанси домогосподарств, тіньова економіка, заощадження, інвестиції, соціальні виплати, трансформаційні зміни.

Oleksandra Kovalenko,Candidate of Economic Sciences, Deputy Head of the Planning and Finance Department
the Ivan Franko National University of Lviv

HOUSEHOLD FINANCES IN THE SHADOW ECONOMY OF UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DE-SHADOWING

This study substantiates the relevance of analyzing the shadow economy in Ukraine through the lens of household finances. This approach is especially important under the current conditions of economic instability caused by the full-scale war, ongoing financial and institutional transformations, and the overall decline in public trust toward state institutions. The purpose of this research is to identify the key determinants of shadow economy growth within the household sector and to justify effective measures for its reduction in the modern context. The research objectives include assessing the structure of household incomes, the role of social benefits, the dynamics of savings, the level of investment activity, and the extent of participation in informal economic activities.

The methodological basis of the study involves economic and statistical tools, particularly correlation analysis, which made it possible to identify significant interrelations between selected indicators of household financial behavior and the size of the shadow sector. The results demonstrate a notable inverse correlation between the share of social benefits in total income and the level of economic shadowing. Additionally, a weak negative relationship was found between investments in securities and the scale of the shadow economy, which highlights the role of capital market development in promoting financial transparency.

In conclusion, the study emphasizes the importance of decentralizing the management of social transfers, strengthening the domestic capital market, and restoring confidence in financial institutions as crucial steps toward reducing shadow economic activity. Specific recommendations are provided for enhancing the transparency of financial flows within households and for designing more effective fiscal and social policies aimed at fostering economic formalization.

Keywords: economic instability, household finances, shadow economy, savings, investments, social benefits, transformational changes.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності української економіки значна частина фінансових потоків домогосподарств функціонує поза межами офіційно зареєстрованої економіки, що ускладнює формування ефективної державної особливо фінансової політики. Низький рівень довіри до фінансових інституцій, часті зміни, зокрема у податковому законодавстві, відсутність прозорих механізмів підтримки малого бізнесу, безпекові загрози та економічні обмеження воєнного стану і практична обмеженість можливостей довгострокового інвестування сприяють зростанню тінізації доходів населення. У цьому контексті актуальним стає аналіз фінансів домогосподарств як важливої складової економіки України з метою виявлення шляхів зниження її тінізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням проблем фінансів домогосподарств займалися відомі українські вчені, зокрема: І. Андрейцева [1], В. Булавинець, А. Кізима, Т. Кізима [6], Н. Карпенко [5], В. Коваленко [7], А. Колеватова, К. Кондрацька [9], Д. Крилов [10], а проблеми тінізації економіки України, зокрема в частині ролі фінансів домогосподарств у неформальній економіці та детінізації доходів населення досліджували І. Божидай [2], З. Варналій [3], С. Лаврик [11], С. Міненко, О. Підхонний, М. Рубаха [15], С. Онищенко, А. Глушко, О. Ківшик, О. Соколов [14], Т. Сакалош, І. Майструк [16], О. Славкова, М. Гордієнко [17], М. Тимоць, І. Тютюнник [20], Т. Шматковська, І. Тверда [21] та ін.

Мета і завдання дослідження. Визначення ключових чинників тінізації економіки України в частині функціонування фінансів домогосподарств, а також обґрунтування напрямів їхньої детінізації з метою підвищення прозорості фінансових потоків населення та ефективності державної економічної політики в умовах сьогодення. Завдання дослідження: провести кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку між динамікою наявного доходу домогосподарств та рівнем тінізації економіки; оцінити силу і характер взаємозв'язку між рівнем заощаджень та інвестицій домогосподарств і масштабами тіньової економіки; визначити пріоритетні напрями державної політики щодо детінізації доходів населення.

Виклад основного матеріалу. Досить тривалий час економічна нестабільність в Україні, посилена повномасштабним вторгненням росії, обмеженнями військового стану та трансформації в різних секторах національної економіки спричиняють зниження довіри громадян до результативності таких змін й породжують невпевненість у майбутньому. Зважаючи на це, населення орієнтується здебільшого на короткострокові потреби, зосереджуючись на максимальній реалізації своїх можливостей у поточному часі, що теж стимулює розвиток тіньової економіки.

Розглядаючи досліджувану проблему, ми зосереджуємо увагу на аналізі показників доходів населення, а також на рівні їх інвестиційної та підприємницької активності як ключових чинників, що впливають на масштаб тіньової економіки в Україні. Сьогодні економічна нестабільність, постійні трансформації та реформи у різних сферах економіки призводять до зневіри населення щодо ефективності цих змін, втрати впевненості у завтрашньому дні. В таких умовах домогосподарства країни намагаються працювати з максимальною віддачею в теперішньому часі, при цьому не готові вкладати зароблені гроші у довгострокові інвестиційні проекти. В Україні така ситуація посилюється недостатньою довірою до банківської системи країни та низькою ефективністю діяльності інших фінансово-кредитних установ.

На наш погляд, в умовах сьогодення щодо питання стимулювання підприємницької діяльності населення, то в цій сфері також є низка проблем, передусім неефективність застосування податкових пільг для малого та середнього бізнесу, часті зміни податкового законодавства, ускладнений документообіг тощо. Ці обставини не дають можливості в Україні сформувати міцний пласт середнього класу. Окрім цього, на фоні цих невирішених проблем в українській економіці, які існують вже роками, значна частина доходів домогосподарств знаходиться в тіні [3]. Саме тому ми обрали для дослідження факторів впливу на рівень тіньової економіки показники доходів населення, їх економічно-інвестиційної та підприємницької активності.

Для вивчення стохастичних (кореляційних) зв'язків (зокрема для оцінки тісноти (сили) взаємозв'язку та визначення його напрямку) між визначеними показниками інвестиційної, підприємницької активності населення і їхніх доходів та рівнем тінізації економіки до офіційного ВВП ми використали метод порівняння паралельних рядів двох показників, на основі розрахунку коефіцієнту Фехнера. Така методика дає змогу провести оцінку ступеня відповідності напрямів відхилення індивідуальних значень факторного та результуючого показників від їхніх середніх значень. Розрахунок коефіцієнта Фехнера здійснюється поетапно за таким алгоритмом: спочатку обчислюють середні значення для кожної ознаки (X і Y); далі визначають знаки відхилення ($-$, $+$) від середнього значення кожної ознаки; у випадку якщо знаки збігаються, присвоюють значення A , у протилежному випадку $-B$; на наступному етапі визначають кількість A і B та розраховують коефіцієнт Фехнера за формулою:

$$K_F = \frac{n_a - n_b}{n_a + n_b}$$

де: n_a – число збігів знаків відхилень індивідуальних величин від середньої;

n_b – кількість розбіжностей [13].

У результаті отриманий коефіцієнт Фехнера змінюється в межах від -1 до $+1$. Якщо $K_F < 0$, то зв'язок обернений. Якщо $K_F > 0$, то зв'язок прямий.

Дослідження кореляційних зв'язків між рівнем тіньової економіки та ключовими соціально-економічними показниками, пов'язаними із доходом на одну особу населення, заробітною платою, соціальними виплатами й інвестиційною активністю фізичних осіб, є важливим з точки зору аналізу економічного

розвитку, соціальної політики та ефективності державного регулювання. Кореляційний аналіз дасть змогу виявити, які саме фактори найбільше пов'язані з тіньовою економікою та розробити рекомендації державним органам щодо формування більш ефективної політики детінізації, спрямованої на найбільш чутливі сфери.

Як свідчить практика, у країнах з рівнем тіньової економіки понад 30–40 % ВВП частка заробітної плати у доходах може бути меншою ніж 40 %, тоді як у країнах із низьким рівнем тінізації – понад 60 % [19]. Так, у країнах ЄС із низьким рівнем тіньової економіки спостерігається стабільно висока частка зарплат у доходах населення, що свідчить про формалізацію трудових відносин і ефективне податкове адміністрування.

Відповідно до методики Фехнера, обрано окремі показники (табл. 1), які відображають доходи населення і їхню інвестиційну активність, та досліджено їхній взаємозв'язок із рівнем тіньової економіки [4; 15; 18].

Таблиця 1

Показники доходів та інвестиційної активності населення і рівня тінізації економіки України

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн	25206	26719	26782	31803	37080	47270	58442	69140	73820	76839	78567	80120
Частка заробітної плати в доходах населення, %	41,80	40,73	40,55	40,04	43,79	45,59	47,08	46,97	45,30	45,48	52,33	54,29
Частка соціальної допомоги в доходах населення, %	37,23	37,86	37,07	37,18	34,09	33,42	32,51	31,79	33,81	32,48	33,37	31,52
Приріст грошових вкладів та заощаджень у цінних паперах, млн грн	71689	104727	-118734	-106306	32528	62180	60951	65720	66056	55784	-37525	21470
Рівень тіньової економіки, % до ВВП	34	35	43	40	35	32	30	29	31	33	42	40

У наведеній нижче табл. 2 подано значення змін досліджуваних даних показників до попереднього року та їхні середні значення.

Таблиця 2

Зміни показників доходів та інвестиційної активності населення й рівня тінізації економіки України

Зміни показників	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Середнє значення
Приріст наявного доходу у розрахунку на одну особу, грн	1513	63	5021	5277	10190	11172	10698	4680	3019	1728	1553	4992,18
Зміна частки заробітної плати в доходах населення, %	-1,07	-0,18	-0,50	3,75	1,80	1,49	-0,11	-1,67	0,18	6,85	1,96	1,13
Зміна частки соціальної допомоги в доходах населення, %	0,63	-0,79	0,11	-3,09	-0,67	-0,92	-0,72	2,02	-1,33	0,89	-1,85	-0,518
Приріст грошових вкладів та заощаджень у цінних паперах, млн грн	104727	-118734	-106306	32528	62180	60951	65720	66056	55784	-37525	21470	18804,6
Зміна рівня тіньової економіки, % до ВВП	1	8	-3	-5	-3	-2	-1	2	2	9	-2	0,545

Важливо зазначити, що у табл. 3 подані проміжні дані щодо відхилень аналізованих показників від їхніх середніх значень.

Таблиця 3

Знаки відхилень факторних та результуючого показників

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Приріст наявного доходу у розрахунку на одну особу, грн	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1
Зміна частки заробітної плати в доходах населення, %	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	1

Продовження таблиці 3

Зміна частки соціальної допомоги в доходах населення, %	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	-1
Приріст грошових вкладів та заощаджень у цінних паперах, млн грн	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1
Зміна рівня тіньової економіки, % до ВВП	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1

У нашому дослідженні факторними показниками є приріст наявного доходу у розрахунку на одну особу, зміна часток заробітної плати та соціальних виплат в доходах населення, приріст грошових вкладів та заощаджень у цінних паперах. Результуючим показником, тобто таким, на який впливають факторні показники, є зміна рівня тіньової економіки.

Зарезультатами проведеного дослідження (рис. 1) виявлено тісний обернений взаємозв'язок між приростом наявного доходу на одну особу та зміною рівня тіньової економіки – коефіцієнт кореляції Фехнера становить -0,8182.

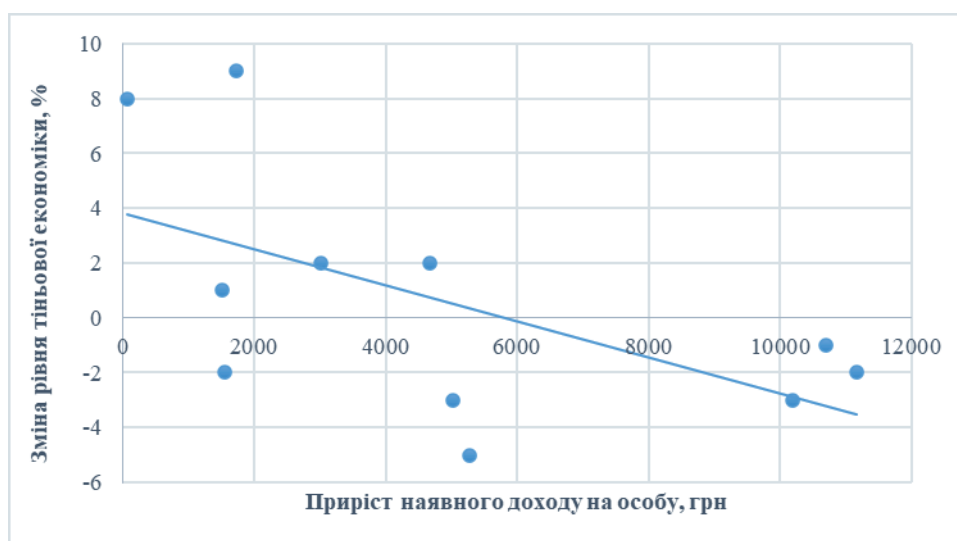


Рис. 1. Вплив приросту наявного доходу на особу у домогосподарстві на зміну рівня тіньової економіки

Отримане значення коефіцієнта кореляції свідчить про те, що зростання реальних офіційних доходів населення веде до зниження рівня тіньової економіки. Таким чином, через зростання реального доходу населення держава може впливати на рівень тінізації економіки, адже фізичні особи в умовах отримання стабільного зростаючого доходу не намагатимуться шукати додаткові джерела доходів, які зазвичай є нелегальними [1; 6]. Це засвідчує про структурні проблеми ринку праці, податкової системи та зумовлює потребу розроблення механізмів, спрямованих на детінізацію економіки й легалізацію трудових відносин в Україні.

Поряд з наявним доходом на одну особу обернено залежною до зміни рівня тіньової економіки (рис. 2) є показник зміни частки заробітної плати у доходах населення (коефіцієнт кореляції -0,4546). Тобто, саме заробітна плата є одним із визначальних джерел доходів населення, який суттєво впливає на рівень тіньової економіки [8]. Так, у тіньовому секторі праця є неоформленою офіційно, що відображається у зменшенні частки заробітної плати у статистичних показниках доходів населення та одночасному збільшенні ролі інших неформальних джерел доходу, зокрема, натуральних доходів, грошових переказів, від неофіційної підприємницької діяльності тощо.

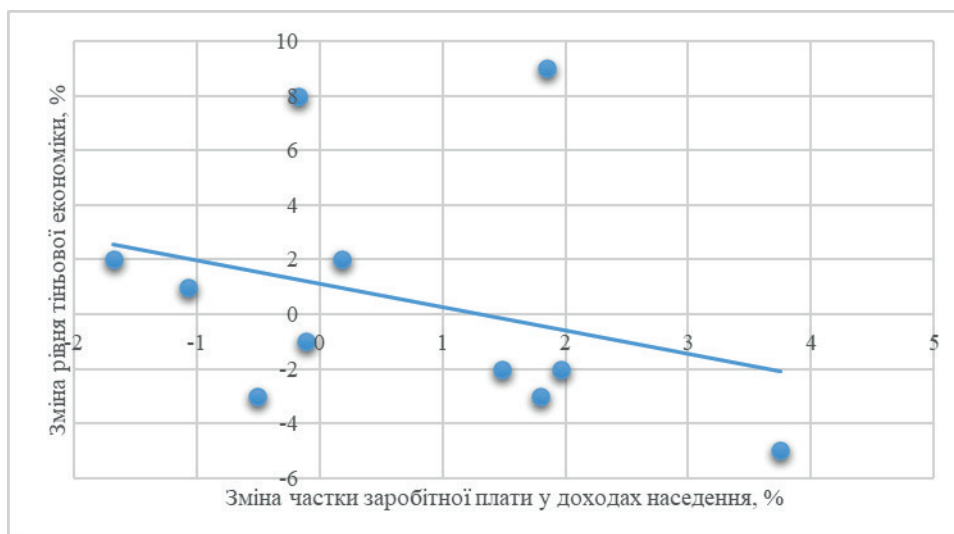


Рис. 2. Вплив зміни частки заробітної плати у доходах населення на зміну рівня тіньової економіки

У дослідженні також виявлено (рис. 3) помірний прямий зв'язок між зміною рівня тіньової економіки і зміною частки соціальної допомоги у доходах населення – $+0,4546$.

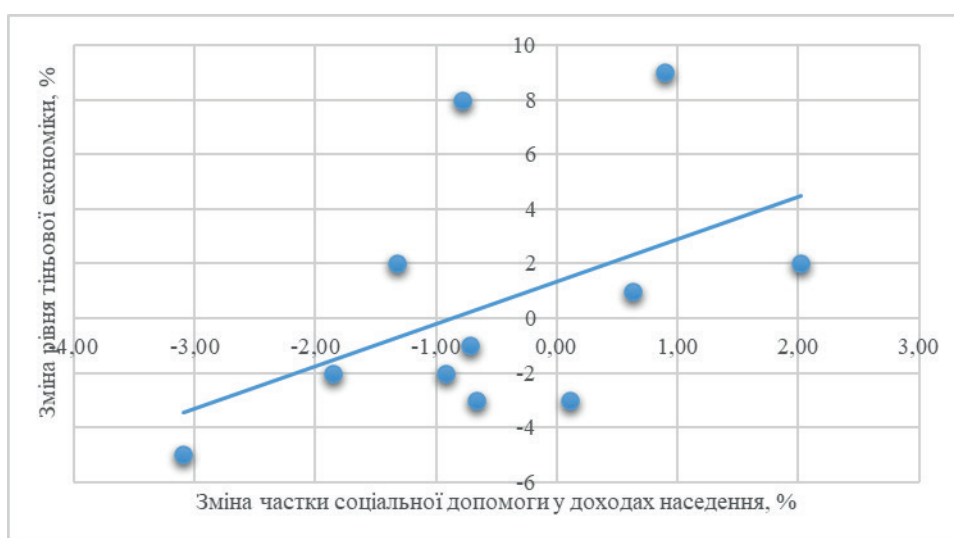


Рис. 3. Вплив зміни частки соціальної виплат у доходах населення на зміну рівня тіньової економіки

Отриманий результат дає підстави стверджувати, що зниження соціальних виплат населенню має позитивний вплив на рівень тінізації економіки, тобто сприяє його зменшенню [11]. Це пояснюється тим, що зниження частки соціальної допомоги у доходах населення означає зменшення частки соціально незахищених верств та зростання доходів населення в інших активних формах. Цей взаємозв'язок пов'язаний також з тим, що управління фінансовими ресурсами, що спрямовуються на соціальні виплати, в Україні є достатньо централізованим. Тоді як фінансова децентралізація соціальних виплат сприяла б підвищенню рівня контролю фінансових ресурсів на місцевому рівні і цільового спрямування виплат незахищеним верствам населення [5]. Отже, централізоване управління з точки зору якості фінансового контролю є менш ефективним, тому підвищення соціальних виплат у доходах населення прямо корелює зі зростанням рівня тіньової економіки.

Слабкий обернений зв'язок (коефіцієнт кореляції Фехнера $-0,2727$) існує також і з приростом грошових вкладів та заощаджень населення у цінних паперах. Обґрунтовуючи цей зв'язок, доцільно зауважити, що фондовий ринок у країнах з ринковою економікою є, серед іншого, незалежним інструментом оцінювання капіталізації корпоративного сектору, вартості активів і перспектив зміни їхньої вартості у майбутньому. В умовах глобалізації в Україні ж, через низьку функціональність українського фондового ринку та особливо нерозвиненість його біржового сегмента, з розвитком ринку цінних паперів можливим

є розширення тіньового сектора економіки, оскільки неорганізований ринок цінних паперів обслуговує часто тіньові схеми фінансування бізнесу [12]. Проте вкладення заощаджень населення у цінні папери відбувається здебільшого на офіційному біржовому ринку [7]. Зростання подібних вкладень загалом свідчить про збільшення частки регульованого біржового ринку у структурі фондового ринку, зростання його прозорості й підвищення довіри населення до цінних паперів як об'єкта інвестування [12]. Водночас інвестування населення у цінні папери також є свідченням того, що внутрішній інвестиційний клімат у державі покращився. Отже, подальше зростання обсягів вкладів та заощаджень населення у цінні папери сприятиме детінізації економічних процесів.

Висновки. Загалом результати проведеного аналізу підкреслюють важливість посилення державної політики у сфері легалізації доходів, підвищення офіційної зайнятості, розвитку фінансової грамотності населення та зміцнення довіри до фінансових інститутів. Розробка комплексних механізмів детінізації має враховувати соціально-економічні особливості домогосподарств, рівень регіонального розвитку, доступ до офіційних ринків праці та фінансових послуг.

Згідно з результатами кількісного аналізу, було встановлено наявність тісного оберненого зв'язку між приростом наявного доходу на одну особу та рівнем тіньової економіки. Це свідчить, що саме підвищення наявного доходу є вагомим інструментом стримування тінізації. Отже, першочерговими заходами мають стати забезпечення зростання реальних доходів через підвищення оплати праці в офіційному секторі економіки та розширення програм соціальної підтримки, орієнтованих на вразливі групи населення.

На наш погляд, доцільним також є посилення стимулювання довгострокового заощадження та інвестування населення шляхом створення сприятливих умов на внутрішньому фінансовому ринку, зокрема через удосконалення податкових інструментів, розвиток прозорих та надійних фінансово-кредитних установ, розширення доступу до інструментів фондового ринку. Оскільки зв'язок між рівнем тінізації та обсягами заощаджень та інвестицій домогосподарств є статистично слабким, то рекомендації щодо стимулювання заощаджень доцільно розглядати не як інструмент прямого впливу на тіньову економіку, а як опосередкований інституційний захід, що сприяє підвищенню фінансової стабільності домогосподарств і зростанню їхньої участі в легальних ринкових механізмах.

Крім того, сьогодні важливим напрямом залишається підвищення ефективності контролю за неформальною зайнятістю, удосконалення трудового законодавства та модернізація системи соціального забезпечення з урахуванням потреб найбільш вразливих категорій населення. Лише за умов комплексного підходу, спрямованого на збалансування економічної політики, підвищення рівня життя громадян та легалізацію фінансових потоків, можна забезпечити поступове скорочення масштабів тіньової економіки в Україні.

Література:

1. Андрейцева, І. (2021). Доходи і якість життя населення України: сучасний стан. *Економіка та суспільство*, 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-27>.
2. Andriytsseva, I. (2021). Dokhody i yakist zhyttya naseleennya Ukrayiny: suchasnyy stan. [Incomes and quality of life of the population of Ukraine: current state]. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and Society], 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-27>. [in Ukrainian].
3. Божидай, І. І., Міненко, С. В., Ларін, В. І., Божидай, І. І. (2025). Тіньова економіка країни: основні теоретичні засади. *Актуальні питання економічних наук*, 9, 122–129.
4. Bozhyday, I.I., Minenko, S.V., Larin, V.I., Bozhyday, I.I. (2025). Tin'ova ekonomika krayiny: osnovni teoretychni zasady. [Shadow economy of the country: main theoretical principles]. *Aktualni pytannya ekonomichnykh nauk*. [Current Issues of Economic Sciences], 9, 122–129. [in Ukrainian].
5. Варналій, З. С. (2014). Теоретичні засади детінізації економіки України. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 1, 46–53.
6. Varnaliy, Z.S. (2014). Teoretychni zasady detinizatsiyi ekonomiky Ukrayiny. [Theoretical principles of de-shadowing Ukraine's economy]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*. [Bulletin of Vinnytsia Polytechnic Institute], 1, 46–53. [in Ukrainian].
7. Гетман О. На яких схемах тіньової економіки держава втрачає найбільше? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/> (дата звернення: 10.05.2025).
8. Hetman O. Na yakykh skhemakh tin'ovoyi ekonomiky derzhava vtrachaye naybilshe? [Which shadow economy schemes cost the state the most?]. *Ekonomichna pravda*. [Economic Truth]. <<https://www.epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/>> (2025, May, 10) [in Ukrainian].
9. Карпенко, Н. В. (2018). Доходи населення як провідний чинник формування та розвитку людського потенціалу. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3, 140–150.
10. Karpenko, N.V. (2018). Dokhody naseleennya yak providnyy chynnyk formuvannya ta rozvytku lyuds'koho potentsialu. [Household income as a key factor in the formation and development of human potential]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. [Bulletin of Socio-Economic Research], 3, 140–150. [in Ukrainian].

6. Кізима, Т., Булавинець, В., Кізима, А. (2022). Фінансова поведінка домогосподарств у контексті розвитку поведінкових фінансів. *Економічний аналіз*, 32, 4, 152–164. DOI: 10.35774/econa2022.04.152.
- Kizima, T., Bulavynets, V., Kizima, A. (2022). Finansova povedinka domohospodarstv u konteksti rozvytku povedinkovykh finansiv. [Financial behavior of households in the context of behavioral finance development]. *Ekonomichnyy analiz*. [Economic Analysis], 32, 4, 152–164. [in Ukrainian].
7. Коваленко, В. М. (2001). Інвестиційний потенціал домашніх господарств. *Фінанси України*, 4, 71–76.
- Kovalenko, V.M. (2001). Investytsiynyy potentsial domashnikh hospodarstv. [Investment potential of households]. *Finansy Ukrainy*. [Finance of Ukraine], 4, 71–76. [in Ukrainian].
8. Коваленко, В., Слатвінська, М., Варналій, З., Шелудько, С., Валігура, Т. (2022). Феномен тіньової економіки та її вплив на розвиток корпоративного бізнесу та домашніх господарств в Україні. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(44), 328–337. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3763>.
- Kovalenko, V., Slatvinska, M., Varnaliy, Z., Sheludko, S., Valihura, T. (2022). Fenomen tin'ovoyi ekonomiky ta yii vplyv na rozvytok korporatyvnoho biznesu ta domashnikh hospodarstv v Ukraini. [The phenomenon of the shadow economy and its impact on the development of corporate business and households in Ukraine]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(44), 328–337. [in Ukrainian].
9. Колеватова, А. В., Кондрацька, К. В. (2019). Роль та значення фінансів домогосподарств у ринковій економіці. *Modern Economics*, 18, 85–90. DOI: 10.31521/modecon.V18(2019)-09.
- Kolevatova, A.V., Kondratska, K.V. (2019). Rol' ta znachennya finansiv domohospodarstv u rynkoviy ekonomitsi. [The role and significance of household finances in a market economy]. *Modern Economics*, 18, 85–90. [in Ukrainian].
10. Крилов, Д. В. (2022). Споживання домогосподарств як індикатор стану національної економіки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 3.
- Krylov, D.V. (2022). Spozhyvannya domohospodarstv yak indykator stanu natsional'noyi ekonomiky Ukrainy. [Household consumption as an indicator of the state of Ukraine's national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*. [Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management], 3. [in Ukrainian].
11. Лаврик, С. (2016). Сучасні проблеми подолання тіньової економіки України. *Фінанси, облік і банки*, 1(21), 96–101.
- Lavryk, S. (2016). Suchasni problemy podolannya tin'ovoyi ekonomiky Ukrainy. [Current issues of overcoming the shadow economy in Ukraine]. *Finansy, oblik i banky*. [Finance, Accounting and Banks], 1(21), 96–101. [in Ukrainian].
12. Лук'яненко, І. Г., Марковська, М. Ю. (2017). Вплив дисбалансів фондового ринку України з урахуванням тіньових схем на економічний розвиток країни. *Економічний вісник університету*, 35(1), 230–245.
- Lukyanenko, I.H., Markovska, M.Yu. (2017). Vplyv dysbalansiv fondovoho rynku Ukrainy z urakhuvannyam tin'ovykh skhem na ekonomichnyy rozvytok krayiny. [Impact of imbalances in Ukraine's stock market taking into account shadow schemes on economic development]. *Ekonomichnyy visnyk universytetu*. [Economic Bulletin of the University], 35(1), 230–245. [in Ukrainian].
13. Мармоза, А. Т. (2013). *Теорія статистики: підручник*. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури. 592 с.
- Marmoza, A.T. (2013). *Teoriya statystyky: pidruchnyk*. [Theory of Statistics: Textbook]. 2nd ed., rev. and enl. Kyiv: Tsentr uchebovoyi literatury. 592 p. [in Ukrainian].
14. Онищенко, С., Глушко, А., Ківшик, О., Соколов, О. (2021). Тіньова економіка як загроза економічній безпеці держави. *Економіка та держава*, 20(4), 24–30.
- Onyshchenko, S., Hlushko, A., Kivshyk, O., Sokolov, O. (2021). Tin'ova ekonomika yak zahroza ekonomichniy bezpetsi derzhavy. [The shadow economy as a threat to the state's economic security]. *Ekonomika ta derzhava*. [Economy and State], 20(4), 24–30. [in Ukrainian].
15. Підхомний, О., Рубаха, М. (2020). Фінансові чинники стримування тінізації національної економіки України. *Економіка та держава*, 2, 1–12. Pidkhomnyi, O., Rubakha, M. (2020). Finansovi chynnyky strymuvannya tinizatsiyi natsional'noyi ekonomiky Ukrainy. [Financial factors restraining the shadowing of the national economy of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. [Economy and State], 2, 1–12. [in Ukrainian].
16. Сакалош, Т. В., Майструк, І. А. (2012). Тіньова економіка в Україні та пріоритети протидії їй. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 9, 51–56.
- Sakalosh, T.V., Maystruk, I.A. (2012). Tin'ova ekonomika v Ukraini ta priorytety protydyi yiy. [The shadow economy in Ukraine and priorities of counteraction]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpryyemnytstva*. [Modern Problems of Economics and Entrepreneurship], 9, 51–56. [in Ukrainian].
17. Славкова, О. П., Гордієнко, М. І. (2019). Державна політика детінізації економіки: податковий аспект. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 3(81), 1–7.
- Slavkova, O.P., Hordiienko, M.I. (2019). Derzhavna polityka detinizatsiyi ekonomiky: podatkovyy aspekt. [State policy of de-shadowing the economy: tax aspect]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*. [Bulletin of Sumy National Agrarian University]. 3(81), 1–7. [in Ukrainian].
18. Статистика фінансів домогосподарств. Державна служба статистики України. Офіційний сайт <<https://www.ukrstat.gov.ua>> (2025, травень, 25).
- Statystyka finansiv domohospodarstv. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiynyy sayt [Statistics of household finances. State Statistics Service of Ukraine. Official website] <<https://www.ukrstat.gov.ua>> (2025, May, 25). [in Ukrainian].

19. Як змінювався рівень тіньової економіки в Україні. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/12/07/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-tinovoii-ekonomiky-ukrayini> (дата звернення: 10.05.2025).

Yak zminyuvavsya riven' tin'ovoyi ekonomiky v Ukrayini. [How the level of the shadow economy changed in Ukraine]. *Slovo i dilo*. [Word and Deed]. <https://www.slovoidilo.ua/2021/12/07/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-tinovoii-ekonomiky-ukrayini> (2025, May, 10) [in Ukrainian].

20. Тютюнник, І. В. (2020). *Детінізація національної економіки на основі управління податковими розривами* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Суми. 250 с.

Tyutyunyk, I.V. (2020). *Detinizatsiya natsional'noyi ekonomiky na osnovi upravlinnya podatkovymy rozryvamy*: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.03. [De-shadowing of the national economy based on managing tax gaps: PhD Thesis]. Sumy. 250 p. [in Ukrainian].

21. Шматковська, Т. О., Тверда, І. В. (2014). Тіньова економіка: дефініція, структура, причини виникнення та шляхи мінімізації. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. пр. Економічні науки*, 177–185.

Shmatkovska, T.O., Tverda, I.V. (2014). Tin'ova ekonomika: definitsiya, struktura, prychyny vynyknennya ta shlyakhy minimalizatsiyi. [Shadow economy: definition, structure, causes and ways of minimization]. *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu: zb. nauk. pr. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Zaporizhzhia National University: Economic Sciences], 177–185. [in Ukrainian].

Отримано: 28 травня 2025 р.

Прорецензовано: 02 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 05 червня 2025 р.

email: mkrupka@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-8775-1397>

email: dropa@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2385-8205>

email: andriy.kotur@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-7652-722X>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-58-63](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-58-63)

Крупка М. І., Дропа Я. Б., Котур А. Б. Формування стратегій управління кредитним портфелем банку в умовах трансформацій фінансово-кредитного середовища. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 58–63.

УДК: 336.77:004.8

JEL-класифікація: G21, G32, C63, O33

Крупка Михайло Іванович,

доктор економічних наук, професор,

Заслужений діяч науки і техніки України,

завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівського національного університету імені Івана Франка

Дропа Ярослав Богданович,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівського національного університету імені Івана Франка

Котур Андрій Богданович,

аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті висвітлено сучасні інноваційні підходи до управління кредитним портфелем банку в умовах глибоких економічних трансформацій, спричинених війною, глобальними кризами та структурною перебудовою фінансового сектору. Обґрунтовано потребу відмови від традиційних моделей управління ризиками на користь цифрових стратегій, що базуються на використанні алгоритмів машинного навчання, Big Data та систем штучного інтелекту. Значну увагу приділено практикам сценарного моделювання, стрес-тестування, сегментації портфеля за ризик-профілем, а також впровадженню фінтех-рішень через партнерство з технологічними компаніями. Окремо розглянуто роль програм навчання управлінців та бар'єри цифрової трансформації, зокрема низький рівень цифрової грамотності та обмежений доступ до інноваційних інструментів. Важливою складовою дослідження є етичні й правові аспекти алгоритмізації процесу кредитування, які набувають особливого значення в контексті зростання ролі AI у банківських процесах. У результаті проведеного аналізу запропоновано систему рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кредитними ризиками та забезпечення фінансової стійкості банків у середньо- і довгостроковій перспективі.

Ключові слова: банки, кредитний портфель, управління кредитним портфелем, цифровізація, ризик-менеджмент, фінтех, AI, стратегія розвитку, конкурентоспроможність.

Mykhailo Krupka,

Doctor of Economics, Professor

Honored Scientist and Technician of Ukraine

Head of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit

Ivan Franko National University of Lviv

Yaroslav Dropa,

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit

Ivan Franko National University of Lviv

Andriy Kotur,

Postgraduate Student at the Department of Finance, Money Circulation and Credit

Ivan Franko National University of Lviv

FORMATION OF STRATEGIES FOR THE BANK'S CREDIT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL AND CREDIT ENVIRONMENT TRANSFORMATIONS

This article presents a comprehensive study of innovative strategies for managing a bank's credit portfolio in the context of the transformation of Ukraine's financial and credit environment. Considering the high level of macroeconomic turbulence, institutional changes, the impact of martial law, inflationary processes, and shifts in consumer behavior, the author substantiates the urgency of modernizing traditional credit management models. Particular attention is paid to the transition from classical scoring methods to innovative approaches based on digital transformation, artificial intelligence, and big data analytics.

The study examines six key directions of innovative modernization in credit portfolio management: digital transformation using AI/ML algorithms (Random Forest, XGBoost, Decision Trees) for objective analysis of borrowers' creditworthiness; implementation of scenario modeling and stress testing to forecast risks under various macroeconomic conditions; segmentation of the credit portfolio by profitability and risk profile, allowing banks to optimize credit policies; strategic partnerships with fintech companies that accelerate the digitalization of credit processes without significant internal resource costs; enhancement of managerial digital literacy through training programs, promoting the adoption of new management approaches; and the formation of an ethical system for using artificial intelligence in lending.

Based on constructed graphs and comparative analysis, the paper illustrates the transformation of the role of digital models in scoring procedures—from 10% in 2020 to over 60% in 2024 – indicating a paradigm shift in decision-making within the banking sector. Empirical data show that the most widely adopted tools of innovative risk management in 2024 are scenario modeling (58%) and stress testing (49%), while ethical AI auditing remains insufficiently implemented (24%).

The article emphasizes that the strategic effectiveness of modern banking management depends not only on the ability to automate operational processes but also on the integration of a comprehensive approach to risk-oriented planning, personnel training, regulatory compliance, and technological ethics. The author concludes that innovative credit portfolio management is not merely a temporary crisis response but a long-term factor in ensuring financial stability, enhancing bank competitiveness, and serving as a tool for post-crisis economic recovery in Ukraine.

Keywords: credit portfolio, banks, digitalization, risk management, fintech, AI, development strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах структурної перебудови фінансово-кредитної системи України, що супроводжується високим рівнем макроекономічної нестабільності, об'єктивними та суб'єктивними новітніми викликами й загрозами, багаточисельними ризиками, військовою агресією росії, великими обсягами внутрішньої і зовнішньої міграції населення, пов'язаних з війною, інфляційними коливаннями й трансформацією споживчої поведінки, постає нагальна потреба в переосмисленні підходів до управління кредитним портфелем вітчизняних банків. Традиційні методи оцінювання кредитоспроможності, засновані на статистичних моделях та експертному аналізі, виявляються малоефективними в умовах високої динаміки ризиків, зміни джерел інформації про позичальника та потреби в оперативному ухваленні ефективних рішень.

Водночас проблема ускладнюється недостатнім рівнем цифрової трансформації банківського сектору, фрагментарним впровадженням алгоритмів штучного інтелекту, відсутністю системної етики їх використання, а також недостатністю управлінських компетентностей у сфері data-driven управління. Існуючі моделі управління кредитним портфелем не враховують потенціал партнерства з фінтех-компаніями, обмежують можливості адаптації до нових регуляторних вимог і не забезпечують достатнього рівня превентивного ризик-менеджменту.

Сьогодні формування інноваційних стратегій управління кредитним портфелем банку, заснованих на поєднанні AI-рішень, Big Data-аналітики, сценарного планування, цифрової грамотності управлінців та дотримання етичних стандартів алгоритмізації, постає як стратегічний імператив для забезпечення стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності банків у посткризовий період.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій економічній літературі останніх років активізувалися дослідження, присвячені трансформації управління кредитним портфелем банків в умовах цифровізації, динамічного ринкового середовища та зростання нестандартних ризиків. Дослідники приділяють особливу увагу інструментам машинного навчання, Big Data, сценарному аналізу, партнерству з фінтех-сектором та етичним аспектам автоматизованого скорингу. Серед актуальних праць можна відзначити внески таких авторів: A. Semenog, A. Medvid, D. Dmitrishyn [1], V. Zianko, T. Nechyporenko [2], F. Yang, T. A. Masron [3], S. Bi, W. Bao [4], B. H. Misheva [5], M. Puri, J. Rocholl, S. Steffen [6], M. Naili, Y. Lahrichi [7], A. Fuster, P. Goldsmith-Pinkham, T. Ramadorai, A. Walther [8], T. Philippon [9], J. Jagtiani, C. Lemieux [10], усі вони розглядають роль технологій (AI, Big Data, фінтех, explainable AI) у підвищенні стійкості та ефективності банківських установ.

Як результат дослідження підтвердили консенсус у науковій спільноті щодо необхідності глибокої цифрової трансформації кредитного ризик-менеджменту. Інноваційні технології стають не лише інструментами підвищення точності оцінки ризиків, але й основою для реформування банківських процесів відповідно до сучасних викликів. Водночас автори наголошують, що впровадження таких підходів має супроводжуватися регуляторною підтримкою, етичними рамками та розвитком компетенцій персоналу.

Мета статті: обґрунтувати теоретичні засади та практичні підходи до цифрової трансформації управління кредитним портфелем банків в умовах економічної нестабільності.



Виклад основного матеріалу. В умовах сьогодення у контексті глибоких економічних трансформацій, пов'язаних із війною, глобальними кризами, інфляційними хвилями та структурними реформами в Україні, банківські установи потребують принципово нових підходів до управління активами. Особливої актуальності набуває модернізація підходів до управління кредитним портфелем, який, будучи основою прибутковості, водночас є джерелом підвищених ризиків. Традиційні підходи до оцінки та моніторингу кредитних ризиків дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах зростаючої невизначеності.

Зокрема, цифрова трансформація управління кредитним портфелем має свої особливості. Сучасна практика управління кредитними ризиками ґрунтується на впровадженні цифрових рішень: машинного навчання, Big Data, штучного інтелекту. Алгоритми Decision Trees, Random Forest, XGBoost дають змогу банкам швидко оцінювати кредитоспроможність позичальників та прогнозувати ймовірність дефолту. Так, інтеграція аналітичних моделей у процес кредитного скорингу забезпечує об'єктивність і оперативність прийняття рішень. У той же час, важливо звернути увагу, що застосування рішень, запропонованих штучним інтелектом, повинне здійснюватися з переважним контролем працівниками з відповідними компетенціями, оскільки деякі алгоритми схильні до «надмірного навчання» та надання гіпотетичних рішень, які можуть зашкодити кредитному портфелю.

На основі сказаного вище можна констатувати, що сценарне моделювання та ризик-орієнтоване планування набуває ключового значення. Сьогодні банки дедалі частіше використовують інструменти сценарного моделювання, стрес-тестування та динамічної оцінки портфельних втрат для прогнозування впливу макроекономічних шоків. Такий підхід дає можливість не лише підвищити точність оцінки кредитного ризику, а й формувати обґрунтовану антикризову політику управління активами.

В умовах трансформацій фінансово-кредитного середовища для забезпечення ефективного функціонування банків важливим є проведення сегментації кредитного портфеля та його реструктуризації. Сегментація кредитного портфеля за ризик-профілем і прибутковістю сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках (МСП, «зелена» економіка тощо). Успішні приклади гнучкої реструктуризації кредитів під час пандемії та війни підтверджують ефективність таких підходів у кризовий період.

Зважаючи на це, особливого значення набуває роль фінтех-партнерств та регуляторних інновацій. Партнерство з фінтех-компаніями допомагає банкам використовувати гнучкі рішення (white-label сервіси, API-інтеграція, R&D-платформи) без необхідності створення власних ІТ-команд. Регуляторні «пісочниці» сприяють безпечному тестуванню нових алгоритмів скорингу, альтернативних даних та цифрових контрактів.

В умовах сучасних викликів і загроз управлінська готовність до цифрових змін є вкрай важливою. Одним з бар'єрів цифрової трансформації банків є низький рівень цифрової грамотності управлінців. Запровадження програм з data-driven management, FinTech, AI-аналітики дає змогу підвищити якість управлінських рішень та прискорити впровадження інновацій.

На наш погляд, не менш важливими в сучасному банківському бізнесі є етичні та правові аспекти алгоритмізації кредитування. Використання AI у кредитуванні потребує дотримання етичних стандартів: прозорості, контрольованості рішень, недискримінації. Впровадження етичних кодексів та внутрішніх регламентів AI-скорингу є умовою збереження довіри клієнтів і відповідності регуляторним вимогам.

Упродовж 2020–2024 рр. у банківській сфері спостерігається поступова трансформація підходів до кредитного менеджменту. Частка використання традиційних моделей стрімко знижується, натомість зростає роль цифрових рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML). Така динаміка відображає переорієнтацію фінансових установ на більш гнучкі, прогнозовані й аналітично підкріплені методи управління кредитними ризиками. На рис. 1 ми покажемо трансформаційні зміни у підходах до управління кредитними ризиками в банківському секторі країн Північної Америки та ЄС.

На рис. 1 відображено трансформаційні зміни у підходах до управління кредитними ризиками в банківському секторі Північної Америки та значної частини країн ЄС, що відбулися упродовж 2020–2024 рр. Зокрема, він ілюструє поступову втрату домінування традиційних моделей скорингу (тобто класичних, переважно експертних або статистичних підходів) на користь сучасних цифрових рішень, побудованих на основі алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML).

На початок 2020 р., абсолютна перевага була на боці традиційних моделей: їхня частка сягала близько 90 %. Це було зумовлено консервативною структурою банківського управління, відсутністю достатньої кількості даних, а також обмеженою цифровою інфраструктурою. Водночас, цифрові моделі мали лише 10 % частки, перебуваючи на периферії рішень, що застосовувалися у кредитному аналізі.

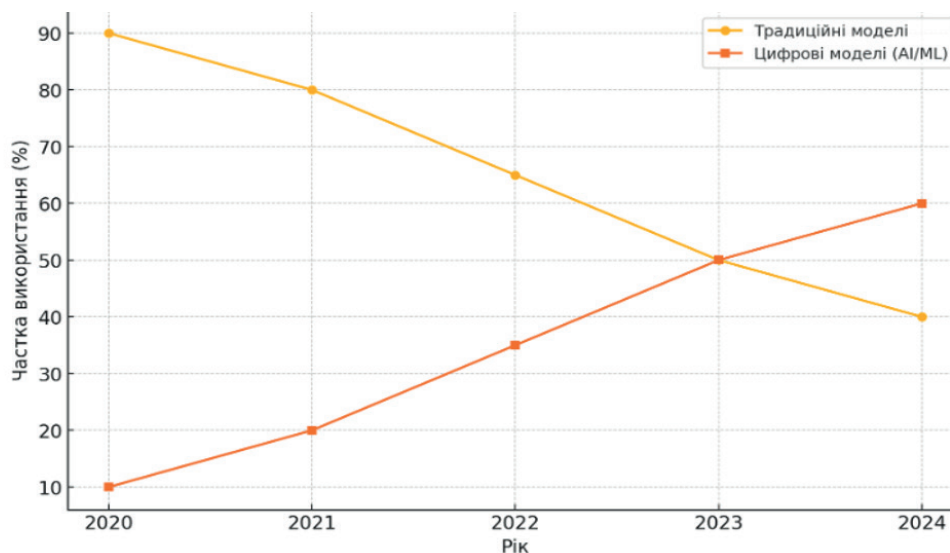


Рис. 1. Динаміка впровадження цифрових моделей у кредитному скорингу країнами Північної Америки та ЄС

Джерело: побудовано на основі джерел [11; 12].

Проте, з кожним наступним роком частка використання традиційних моделей стабільно знижувалася – внаслідок зростання складності ризиків, макроекономічної турбулентності, а також через необхідність оперативної адаптації до нових викликів. Натомість застосування цифрових інструментів суттєво зросло. Ці моделі допомагають банкам більш точно прогнозувати ймовірність дефолтів, використовувати нетрадиційні джерела даних, і головне – забезпечують масштабованість, яку не можуть дати ручні методи. Суттєвою перевагою також є скорочення участі людського фактору в аналізі, що також призводить до зменшення операційного ризику.

У 2023 р. зафіксовано ключову зміну: частки обох підходів зрівнялись, кожен мав 50 %. Це свідчить про переломний момент у кредитній політиці банків, коли цифрові моделі почали відігравати не допоміжну, а рівноцінну або навіть домінуючу роль у прийнятті кредитних рішень. Уже в 2024 р. частка цифрових моделей сягнула 60 %, остаточно закріпивши тенденцію витіснення традиційних методів.

Сьогодні цей процес свідчить не лише про технологічний прорив, а й про зміну управлінської парадигми в банківській сфері. Тепер пріоритетом стає аналітика, автоматизація, швидкість реакції на ризики та здатність працювати з великими масивами даних у реальному часі. Цифрові рішення, інтегровані в банківські процеси, починають визначати новий стандарт ефективного управління кредитними портфелями.

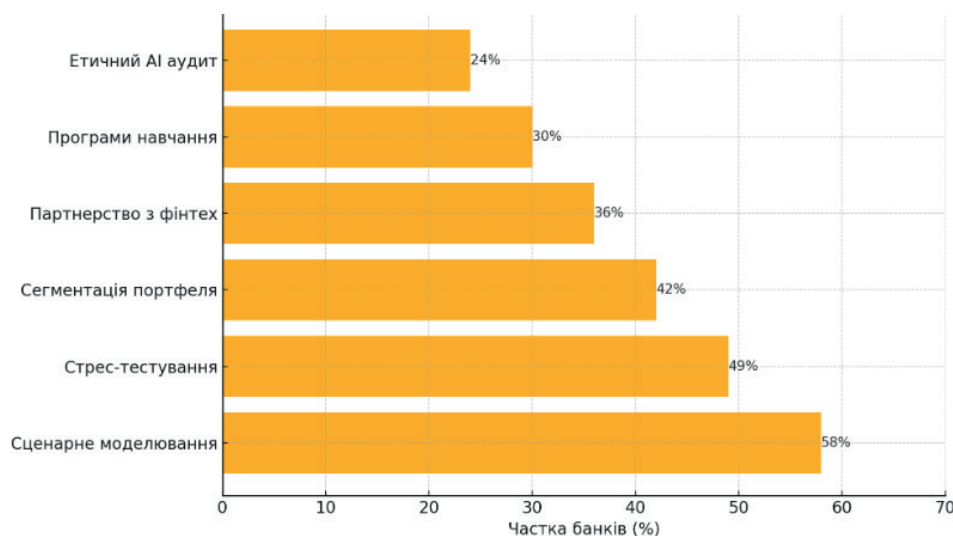


Рис. 2. Інструменти інноваційного управління ризиками

Джерело: побудовано на основі джерел [11; 12].

Дані на рис. 2 свідчать про розподіл частки банків, які впровадили ті чи інші інноваційні стратегії управління кредитним портфелем у 2024 р. Дослідження ілюструє поточний рівень цифрової трансформації та стратегічної зрілості банківського сектору, демонструючи, які практики є найпоширенішими, а які залишаються малорозвиненими або недостатньо інституціоналізованими.

В умовах сьогодення найвищий рівень поширення має сценарне моделювання (58 %), що свідчить про зростаючу готовність банків до управління невизначеністю та макроекономічними шоками. Банки дедалі частіше застосовують прогнозні моделі для оцінки впливу різних кризових сценаріїв на якість активів і платоспроможність позичальників.

На другому місці – стрес-тестування (49 %), яке тісно пов'язане зі сценарним моделюванням. Це демонструє тенденцію до переходу від реактивного до превентивного ризик-менеджменту. Такий підхід дає змогу заздалегідь виявляти слабкі місця кредитного портфеля й формувати відповідні резерви чи невідкладно вчиняти інші дії для мінімізації втрат.

Сегментація портфеля (42 %) поступово закріплюється як ключовий підхід до таргетованого управління. Розподіл клієнтів за рівнем ризику, галузевою належністю чи платоспроможністю допомагає гнучкіше управляти прибутковістю та зменшувати концентраційні ризики.

Партнерство з фінтех-компаніями вийшло на рівень 36 %, що свідчить про поступову інтеграцію банків із новими гравцями цифрового ринку. Це може включати запуск спільних продуктів, API-інтеграцію, використання зовнішніх скорингових сервісів або white-label платформ. Програми навчання для управлінців реалізуються у 30 % банків. Цей показник демонструє обмежену, але зростаючу увагу до формування цифрових компетентностей персоналу. Очевидно, що людський фактор залишається одним із головних бар'єрів для глибокої цифровізації. Найменш поширеною є практика етичного AI-аудиту – лише 24 % банків задекларували її впровадження. Це вказує на дефіцит механізмів контролю за алгоритмами: непрозорість моделей, ризики дискримінації, обмежена нормативна база – все це перешкоджає повноцінній імплементації етичних стандартів в AI-кредитуванні.

Таким чином, отримані дані свідчать про нерівномірний розвиток інноваційних стратегій у банківському секторі. Хоча превентивні інструменти (моделювання, тестування) поступово стають частиною системного підходу, такі критично важливі напрями, як етика штучного інтелекту й розвиток людського капіталу, залишаються у тіні. Це вказує на необхідність збалансованого стратегічного планування, де технології, управлінська культура та відповідальність застосовуються у комплексі.

Висновки. Управління кредитним портфелем банків в умовах глибоких економічних трансформацій вимагає принципово нового підходу, який поєднує цифрові технології, адаптивні управлінські стратегії та етичні засади. Дослідження підтверджує, що традиційні моделі кредитного аналізу стрімко втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким і масштабованим цифровим рішенням, побудованим на основі штучного інтелекту та машинного навчання.

Зростання частки використання AI/ML-моделей, активне впровадження сценарного моделювання, стрес-тестування та сегментації кредитного портфеля свідчать про поступову зміну управлінської парадигми в банківському секторі. Водночас нерівномірність цифрового розвитку, обмежене охоплення етичного AI-аудиту та недостатня увага до підвищення цифрової грамотності персоналу свідчать про наявність серйозних внутрішніх бар'єрів. Комплексне впровадження інновацій в управління кредитними ризиками має відбуватися не лише за технічним, а й за стратегічним вектором. Якраз необхідне формування синергії між технологічною модернізацією, управлінською компетентністю та дотриманням принципів етики й прозорості. Лише такий підхід надає можливість банківським установам не просто виживати у кризових умовах, а й стати опорою економічної стабільності та відновлення України.

Література:

1. Semenog A., Medvid A., & Dmitrishyn D. (2024). Assessment of the use of digital banking as a part of banks' credit management system in Ukraine. *Economic sustainability and business practices*, 1(2), 30-39.
2. Zianko V., & Nechyporenko T. (2023). Artificial intelligence in the financial sector of Ukraine: A driver of development and a factor of modernization. *Innovation and Sustainability*, 3, 6-21.
3. Yang F., & Masron T. A. (2023). Impact of Digital Transformation on Bank Credit Risk: The Moderating Effect of Financial Inclusion. <<https://ssrn.com/abstract=4531690>> (2025, May, 24).
4. Bi S., & Bao W. (2024). Explainable Artificial Intelligence for Bank Credit Risk Assessment: A Trustworthy Framework. *International Journal of Global Economics and Management*, 2(3), 76-81.
5. Misheva B. H. (2021). Explainable Artificial Intelligence in Credit Risk Management. *arXiv preprint, arXiv:2103.00949*.
6. Puri M., Rocholl J., & Steffen S. (2011). Global retail lending in the aftermath of the US financial crisis: Distinguishing between supply and demand effects. *Journal of Financial Economics*, 100(3), 556–578.



7. Naili M., & Lahrichi Y. (2022). Banks' credit risk, systematic determinants and specific factors: recent evidence from emerging markets. *Heliyon*, 8(2), e08960.
8. Fuster A., Goldsmith-Pinkham P., Ramadorai T., & Walther A. (2022). Predictably unequal? The effects of machine learning on credit markets. *The Journal of Finance*, 77(1), 5–47.
9. Philippon T. (2021). On fintech and financial inclusion. BIS Working Papers, no 841. *Bank for International Settlements*. <<https://www.bis.org/publ/work841.htm>> (2025, May, 24).
10. Jagtiani J., & Lemieux C. (2019). The roles of alternative data and machine learning in fintech lending: Evidence from the LendingClub consumer platform. *Financial Management, Financial Management Association International*, 48(4), 1009-1029.
11. McKinsey & Company. (2024). The state of AI. McKinsey & Company. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>> (2025, May, 23).
12. Boston Consulting Group. (2024, October 24). AI adoption in 2024: 74% of companies struggle to achieve and scale value. BCG. <<https://www.bcg.com/press/24october2024-ai-adoption-in-2024-74-of-companies-struggle-to-achieve-and-scale-value>> (2025, May, 23).

Отримано: 15 травня 2025 р.

Прорецензовано: 28 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 10 червня 2025 р.

email: natalishevchuk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-64-68](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-64-68)

Ткачук Н. В., Гергола С. В. Фінансова стійкість Банку Львів в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острого: Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 64–68.

УДК: 336.71:330.131.7(477)

JEL-класифікація: G21, E44

Ткачук Наталія Василівна,кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Волинського національного університету імені Лесі Українки**Гергола Сніжана Василівна,**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКУ ЛЬВІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено особливості забезпечення фінансової стійкості Банку Львів в умовах воєнного стану. Проаналізовано ключові показники діяльності банку, включаючи динаміку активів, зобов'язань та власного капіталу протягом 2022–2024 рр. Розглянуто вплив географічного розташування банку на збереження операційної діяльності після початку повномасштабного вторгнення. Досліджено роль міжнародних інвесторів у зміцненні фінансової бази банку. Визначено особливості кредитної політики та специфіку роботи з малим і середнім бізнесом як ключові фактори стабільності. Оцінено ефективність адаптації банку до роботи в умовах війни через розвиток цифрових сервісів. Обґрунтовано значення дотримання нормативних вимог НБУ для забезпечення надійності банківської установи в кризових умовах.

Ключові слова: фінансова стійкість банку, воєнний стан, банківська система України, Банк Львів, міжнародні інвестиції, малий та середній бізнес, цифрові банківські сервіси.

Natalia Tkachuk,PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Lesya Ukrainka Volyn National University**Snizhana Herhola,**

Lesya Ukrainka Volyn National University

FINANCIAL RESILIENCE OF BANK LVIV IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

This article provides an in-depth analysis of the financial stability of Bank Lviv under martial law, a critical issue facing Ukraine's banking sector in the context of the full-scale Russian invasion. The study explores how regional banks, such as Bank Lviv, play a vital role in maintaining economic functionality by supporting local businesses, especially small and medium-sized enterprises (SMEs), and ensuring the continuity of essential financial services during times of national crisis.

The research examines key indicators of financial resilience, including asset quality, liability structure, liquidity ratios, and capital adequacy in conditions of heightened uncertainty. Particular attention is paid to how the bank has adapted its operational and risk management strategies to withstand the challenges posed by the war. This includes adopting a conservative credit policy, enhancing internal controls, and maintaining close compliance with regulatory requirements imposed by the National Bank of Ukraine.

One of the notable findings of the study is the significant role played by international financial institutions and investments in strengthening the bank's capital position and overall sustainability. Additionally, the paper evaluates the bank's accelerated digital transformation, which has allowed it to continue delivering services remotely and securely, thereby increasing customer trust and operational efficiency.

The study concludes that the experience of Bank Lviv offers valuable insights into the broader mechanisms of preserving financial stability within the Ukrainian banking sector under wartime conditions. These insights can be instrumental in shaping future policies and crisis management strategies, both in Ukraine and in other countries facing similar challenges due to armed conflicts or large-scale emergencies.

Keywords: bank financial stability, martial law, Ukrainian banking system, Bank Lviv, international investments, small and medium enterprises, digital banking services.

Постановка проблеми. Фінансова стійкість банків в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабною російською агресією. Банківська система відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та безперервності фінансових послуг для населення й бізнесу навіть в умовах військових дій. Серед банків, діяльність яких зазнала значних викликів внаслідок війни, особливої уваги потребує Банк Львів – один із провідних регіональних банків України, що

продовжує ефективно функціонувати та обслуговувати клієнтів в умовах надзвичайної ситуації. Тому дослідження факторів, що забезпечують фінансову стійкість Банку Львів, має важливе значення як для оцінки його спроможності протидіяти несприятливим впливам, так і для визначення подальших перспектив розвитку банку в умовах постконфліктного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналізу фінансової стійкості банківських установ та їх діяльності в кризових умовах присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема значний внесок зробили О. Барановський, О. Васюренко, О. Дзюблюк, М. Савлук, які досліджували теоретичні засади та методологічні підходи до оцінки фінансової стійкості банків. Особливу увагу питанням управління банківською діяльністю в умовах кризи приділили у своїх роботах Ж. Довгань, І. Д'яконова, В. Коваленко, В. Міщенко, досліджуючи механізми забезпечення фінансової стабільності банківського сектору. В контексті впливу воєнного стану на банківську систему України варто відзначити актуальні дослідження Т. Васильєвої, С. Науменка та О. Пернарівського, які аналізують специфіку роботи банків в умовах військової агресії та пропонують шляхи підвищення їх стійкості у кризових умовах.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є комплексне дослідження фінансової стійкості Банку Львів в умовах воєнного стану та визначення ключових факторів, що забезпечують стабільність його діяльності під час війни. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати динаміку основних фінансових показників банку (активів, зобов'язань, власного капіталу) за період 2022–2024 рр.; оцінити вплив географічного розташування банку на збереження операційної стійкості після початку повномасштабного вторгнення; дослідити роль міжнародних інвестицій у зміцненні фінансової бази банку, зокрема співпрацю з Нідерландським державним інвестиційним фондом DGGF та швейцарською компанією responsAbility Participations; проаналізувати особливості кредитної політики та специфіку роботи банку з малим і середнім бізнесом як факторів забезпечення стабільності; оцінити ефективність адаптації банку до роботи в умовах війни через розвиток цифрових сервісів та дистанційного обслуговування клієнтів; визначити значення дотримання нормативних вимог НБУ для забезпечення надійності банківської установи в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. Національний банк України швидко відреагував на нові виклики, що постали перед банківською системою в перші дні війни, запровадивши комплекс заходів для забезпечення стабільної роботи банків та мінімізації відтоку коштів з рахунків клієнтів. Серед них слід зазначити наступні:

1. Зняття готівки клієнтами дещо обмежене (100 000 грн на день, за винятком заробітної плати та соціальних виплат).

2. НБУ розширив програму грошової допомоги банкам.

3. Було введено механізм формального рефінансування на строк до одного року без обмеження за сумою, з можливістю продовження ще на один рік. У перші дні після початку воєнних дій 29 банків скористалися бланковими кредитами. Найбільша кількість звернень до регулятора припала на кінець лютого та березня 2022 р., коли заборгованість за бланковими кредитами сягнула 25 млрд грн. Зокрема, 25 лютого 2022 р. НБУ виділив 51,5 млрд грн на рефінансування бланкових кредитів та інших стандартних інструментів, аби підтримати ліквідність банківської системи. До липня цього ж року заборгованість за бланковими кредитами суттєво зменшилася до близько 250 млн грн, а обсяг рефінансованих кредитів зі строком погашення понад 30 днів склав понад 5 млрд грн. Завдяки надлишковій ліквідності банківської системи та підвищенню ставки рефінансування НБУ до 27 % річних потреба в кредитах рефінансування поступово зникла [1].

Війна завжди несе за собою масштабні потрясіння для всіх сфер життя, і банківська діяльність не є винятком. Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну в 2022 р. суттєво вплинуло на функціонування фінансового сектору, проте Банк Львів, один із провідних банків західного регіону, зумів протистояти викликам воєнного стану та продемонструвати стабільні показники фінансової стійкості навіть в умовах економічної нестабільності. Ключові фінансові індикатори банку, а також залучення іноземних інвестицій свідчать про його здатність до адаптації та поступового розвитку, незважаючи на складну ситуацію в країні.

Станом на кінець 2022 р. та 2023 р. члени Наглядової ради та Правління не мали прямого володіння акціями Банку. Опосередковано 37,469202 % статутного капіталу Банку належить громадянину Ісландії Маргеіру Петурсону.

Прямі істотні частки в Банку належать responsAbility Participations AG (Швейцарія) – 48,557189 %, ТОВ «Нью Прогрес Холдінг» (Україна) – 27,985079 % та Nordic Environment Finance Corporation (Фінляндія) – 13,936230 % [2].

Банк має високі рейтинги надійності, зокрема, у 2018 р. рейтингове агентство «IBI-Rating» підтвердило надійність банківських вкладів на рівні «5», а також банк має сертифікат надійності та довгостроковий кредитний рейтинг ua AA [3].

У сучасних умовах повномасштабної війни, викликаній агресією росії проти України, питання фінансової стійкості банків набуває особливого значення. Одним із прикладів стабільності та адаптації до нових викликів і є Банк «Львів», який продовжує надавати фінансові послуги малому та середньому бізнесу у Західному регіоні України.

Як зазначив голова правління банку Ашот Абраамян під час свого виступу на Mind Invest Summit у Львові, підписання угоди з Нідерландським державним інвестиційним фондом DGGF стало важливим кроком для підтримки фінансової стійкості Банку «Львів».

Завдяки дозволу Національного банку України DGGF отримав можливість на істотну участь у капіталі банку, що стало значущою подією для українського фінансового ринку. Це перша подібна інвестиція від іноземного інвестора з початку війни, яка пройшла весь шлях узгодження з українським регулятором. Угода передбачає збільшення капіталу Банку «Львів» на 5,5 млн євро: з них 4,5 млн євро – внесок нового інвестора DGGF, а 1 млн євро – додатковий внесок від нинішнього акціонера банку, швейцарської компанії respons Ability Participations.

Такі інвестиції не лише покращують фінансову стійкість Банку «Львів», а й сприяють розвитку місцевої економіки. Завдяки підтримці інвесторів, банк отримує змогу продовжувати підтримку малого та середнього бізнесу, забезпечуючи доступ до необхідних фінансових ресурсів навіть у складних умовах війни. Ба більше, приклад Банку «Львів» слугує сигналом для міжнародних інвесторів, демонструючи, що інвестування у банківський сектор України можливе і під час воєнного стану [4].

Важливим аспектом оцінки ефективності діяльності банку є аналіз його фінансового стану. Наведена нижче таблиця (табл.1.) ілюструє ключові показники фінансової стійкості Банку Львів за 2022–2024 рр., зокрема обсяги активів, зобов'язань та власного капіталу. Ці дані допомагають оцінити поточний стан банку та визначити тенденції його розвитку в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Основні показники балансу за 2022–2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022	2023	III-й квартал 2024
Активи	7 440 619	10 639 078	12 117 430
Зобов'язання	6 664 387	9 763 813	10 803 306
Власний капітал	776 232	875 265	1 314 124

Джерело: побудовано автором на основі [2], [5], [6].

Активи банку демонструють стабільне зростання протягом 2022–2024 рр. У 2022 р. вони становили 7 440 619 грн, у 2023 р. зросли до 10 639 078 грн, а за 3 квартал 2024 р. досягли 12 117 430 грн. Це вказує на розширення масштабів діяльності банку та збільшення обсягів операцій.

Зобов'язання банку також демонструють зростання, проте з дещо меншими темпами, ніж активи. У 2022 р. вони становили 6 664 387 грн, у 2023 р. зросли до 9 763 813 грн, а за 3 квартал 2024 р. досягли 10 803 306 грн. Це свідчить про те, що банк залучає додаткові ресурси, ймовірно, для фінансування свого розвитку.

Власний капітал банку протягом аналізованого періоду також збільшується. У 2022 р. він становив 776 232 грн, у 2023 р. зріс до 875 265 грн, а за 3 квартал 2024 р. досяг 1 314 124 грн. Це означає, що банк нарощує свою фінансову стійкість та спроможність протидіяти можливим ризикам.

Загалом, наведені дані свідчать про стабільний розвиток банку та зростання його ключових фінансових показників. Банк збільшує обсяги своїх активів та зобов'язань, що дозволяє йому розширювати масштаби діяльності та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки фінансової стійкості АКБ «Львів» використовується метод коефіцієнтного аналізу, за допомогою якого розраховується співвідношення власного капіталу до активів, співвідношення акціонерного капіталу до балансового капіталу, мультиплікатор капіталу та співвідношення власного капіталу до позикових коштів. Розрахунок наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок окремих коефіцієнтів фінансової стійкості АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 рр.

Показник	Од. виміру	Нормативне значення	Роки	
			2022	2023
Вхідні дані до розрахунку				
Актив	Тис. грн	-	7 440 619	10 639 078
Власний капітал	Тис. грн	-	776 232	875 265
Статутний капітал	Тис. грн	-	713 370	713 370
Залучені кошти	Тис. грн	-	6 258 318	9 136 305
Результати				
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів	%	≤4	10,43	8,23
Відношення статутного капіталу до власного капіталу	%	15-50	91,90	81,50
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	-	8-25	10,43	14,91
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та залучених коштів	%	-	12,40	9,58

Джерело: розрахунки авторів на основі [2; 5].

Фінансові показники АТ АКБ «Львів» за 2022–2023 рр. свідчать про значне зростання обсягу активів та залучених коштів банку. Зокрема, активи банку зросли з 7 440 619 тис. грн у 2022 р. до 10 639 078 тис. грн у 2023 р., що вказує на збільшення масштабів діяльності банку. Залучені кошти, які складають основне джерело фінансування банківських операцій, зросли з 6 258 318 тис. грн до 9 136 305 тис. грн за аналогічний період. Це свідчить про збільшення обсягу залучених ресурсів для фінансування активних операцій.

Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів у 2022 р. становив 10,43 %, а у 2023 р. знизився до 8,23 %, що все одно перевищує нормативне значення ≤4%. Це зниження може вказувати на збільшення ризиків, адже банк використовує більшу частку залучених коштів порівняно з власним капіталом, що може впливати на його стійкість у випадку фінансових шоків.

Відношення статутного капіталу до власного капіталу зменшилось з 91,90 % у 2022 р. до 81,50 % у 2023 р., що також перевищує нормативне значення (15–50 %). Це високий показник, що свідчить про значну частку статутного капіталу у складі власного капіталу, що може обмежувати гнучкість банку щодо залучення додаткового капіталу без збільшення статутного.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу зріс з 10,43 у 2022 р. до 14,91 у 2023 р., що відповідає нормативним значенням (8–25). Підвищення коефіцієнта мультиплікатора вказує на те, що банк використовує більше залучених коштів для забезпечення своєї діяльності, що може сприяти збільшенню прибутковості, але також підвищує рівень фінансового ризику.

Загалом, хоча банк демонструє зростання обсягів активів і залучених коштів, деякі коефіцієнти свідчать про збільшення залежності від зовнішнього фінансування, що може впливати на його фінансову стабільність.

Банк Львів, як регіональний банк із головним офісом у Західній Україні, зміг зберегти стабільність роботи після початку повномасштабного вторгнення завдяки своєму географічному розташуванню. Західний регіон України зазнав менше руйнувань та економічних потрясінь порівняно зі східними та південними областями, що дозволило банку продовжувати обслуговування клієнтів у відносно нормальному режимі.

Важливим фактором фінансової стійкості Банку Львів є його консервативна кредитна політика та значна частка кредитування малого та середнього бізнесу в Західній Україні. Такий підхід допоміг мінімізувати ризики під час війни, оскільки багато підприємств у цьому регіоні продовжили свою діяльність або навіть розширили її за рахунок релокації бізнесу з інших областей.

Банк продемонстрував здатність адаптуватися до нових умов роботи, розширивши цифрові сервіси та дистанційне обслуговування клієнтів. Це дозволило не тільки зберегти існуючу клієнтську базу, але й залучити нових клієнтів, особливо серед внутрішньо переміщених осіб та бізнесу, що релокувався до Західної України.

Важливо відзначити, що банк дотримується всіх нормативних вимог НБУ щодо капіталу та ліквідності, що є ключовим показником фінансової стійкості в умовах воєнного стану. Це свідчить про здатність банку протистояти можливим економічним шокам та забезпечувати стабільне обслуговування клієнтів.

Висновки. Географічне розташування банку у західному регіоні України виявилось стратегічною перевагою, що дозволило зберегти операційну діяльність та забезпечити стабільне обслуговування

клієнтів після початку повномасштабного вторгнення. Це підтверджується позитивною динамікою основних фінансових показників установи протягом 2022–2024 рр.

Важливим фактором забезпечення фінансової стійкості стала підтримка міжнародних партнерів та інвесторів, зокрема компанії *responsAbility Participations AG* та Нідерландського державного інвестиційного фонду *DGGF*. Залучення додаткового капіталу посилило фінансову базу банку та створило передумови для подальшого розвитку.

Консервативна кредитна політика та фокус на обслуговуванні малого та середнього бізнесу в Західній Україні виявилися ефективною стратегією в умовах воєнного стану. Це дозволило мінімізувати кредитні ризики та зберегти якість кредитного портфеля на прийнятному рівні.

Банк продемонстрував високу адаптивність до викликів воєнного часу через розвиток цифрових сервісів та дистанційного обслуговування, що дозволило не лише утримати існуючих клієнтів, але й залучити нових, особливо серед внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу.

Дотримання всіх нормативних вимог НБУ та постійне зростання показників власного капіталу свідчать про надійність та стабільність банку, його здатність протистояти можливим економічним шокам та продовжувати свій розвиток навіть у складних умовах воєнного стану.

Література:

1. Грудзевич У., Дребот Н. (2023). Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75>.

Hrudzevych, U., & Drebot, N. (2023). Analiz likvidnosti ta prybukovosti bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Analysis of liquidity and profitability of the banking system of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75> [in Ukrainian].

2. АТ АКБ «Львів» Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності та звіт незалежних аудиторів 31 грудня 2023 року. <file:///C:/Users/home/Downloads/IFRS-FS-Lviv-2023-ua-final.pdf> (2024, листопад, 3).

АТ АКБ «Lviv». (2023). Finansova zvitnist' za Mizhnarodnymy standartamy finansovoi zvitnosti ta zvit nezaleznykh audytoriv stanom na 31 hrudnia 2023 roku [Financial statements under IFRS and independent auditor's report as of December 31, 2023]. <file:///C:/Users/home/Downloads/IFRS-FS-Lviv-2023-ua-final.pdf> (2024, November, 3). [in Ukrainian].

3. Банк Львів (2024) – офіційний сайт, телефон, контакти, реквізити. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. < <https://minfin.com.ua/ua/company/lvov/> > (2024, листопад, 3).

Bank Lviv – official website, phone, contacts, details. Minfin – vse pro finansy: novyny, kursy valiut, banky. [Bank Lviv (2024) – official website, phone, contacts, details. Ministry of Finance – everything about finance: news, exchange rates, banks] <<https://minfin.com.ua/ua/company/lvov/>> (2024, November, 3). [in Ukrainian].

4. Банк Львів став першим українським банком, який з початку повномасштабного вторгнення залучив іноземного інвестора. (2024) *Mind.ua*. <<https://mind.ua/news/20275857-bank-lviv-stav-pershim-ukrayinskim-bankom-yakij-z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-zaluchiv-inozem>> (2024, листопад, 3).

Bank Lviv stav pershim ukrainskym bankom, yakyi iz pochatku povnomasshtabnoho vtorgnennia zaluchyv inozemnoho investora. [Bank Lviv became the first Ukrainian bank to attract a foreign investor since the start of the full-scale invasion] <<https://mind.ua/news/20275857-bank-lviv-stav-pershim-ukrayinskim-bankom-yakij-z-pochatku-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-zaluchiv-inozem>> (2024, November, 3). [in Ukrainian].

5. АТ АКБ «Львів» Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності та звіт незалежних аудиторів 31 грудня 2022 року. <file:///C:/Users/home/Downloads/FS-Lviv-ua-2022-signed.pdf> (2024, листопад, 3).

АТ АКБ «Lviv» Finansova zvitnist' za Mizhnarodnymy standartamy finansovoi zvitnosti ta zvit nezaleznykh audytoriv stanom na 31 hrudnia 2022 roku [Financial statements under IFRS and independent auditor's report as of December 31, 2022] <file:///C:/Users/home/Downloads/FS-Lviv-ua-2022-signed.pdf> (2024, November, 3). [in Ukrainian].

6. АТ АКБ «Львів» проміжна фінансова звітність за III-й квартал 2024 року. <file:///C:/Users/home/Downloads/FS-Lviv-ua-IIIQ-2024-signed.pdf> (2024, листопад, 3).

АТ АКБ «Lviv» Promizhna finansova zvitnist' za III-i kvartal 2024 roku [Interim financial report for the third quarter of 2024] <file:///C:/Users/home/Downloads/FS-Lviv-ua-IIIQ-2024-signed.pdf> (2024, November, 3). [in Ukrainian].

7. Ткачук, Н.В. (2023) *Аналіз фінансової діяльності підприємств*: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання, 114 с.

Tkachuk, N.V. (2023). Analiz finansovoi diial'nosti pidpriemstv: Konspekt leksii [Analysis of financial activity of enterprises: Lecture notes]. Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University. Electronic edition. 114. [in Ukrainian].

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Отримано: 12 травня 2025 р.

Прорецензовано: 26 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 27 травня 2025 р.

email: oksana_riabchuk@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-8656-6720>

email: nk519696@gmail.com

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-70-74](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-70-74)

Рябчук О. Г., Костенко А. С. Значення аудиту дебіторської заборгованості підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 70–74.

УДК: 657.8:339

JEL-класифікація: B30

Рябчук Оксана Григорівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту

Державного податкового університету

Костенко Анастасія Сергіївна,

Державний податковий університет

ЗНАЧЕННЯ АУДИТУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається значення аудиту дебіторської заборгованості як важливого інструменту для оцінки фінансового стану підприємства та забезпечення його стабільності. Зазначається, що аудит дебіторської заборгованості набуває особливого значення в системі фінансового контролю та управління підприємством, а її надмірне накопичення або несвоєчасне погашення може призвести до серйозних фінансових проблем.

Підкреслюється, що аудит дебіторської заборгованості є однією з основних складових ефективного фінансового контролю на підприємстві, дозволяє виявити ризики невиконання зобов'язань дебіторами, оцінити реальність та ліквідність заборгованості, а також вдосконалити систему внутрішнього контролю та управління дебіторською заборгованістю. Результати аудиту сприяють підвищенню фінансової прозорості, обґрунтованості управлінських рішень та покращенню фінансових показників підприємства.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, аудит, підприємство, фінансові показники, управлінські рішення.

Oksana Riabchuk,Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
State Tax University**Anastasiia Kostenko,**

student of the State Tax University

THE IMPORTANCE OF AUDITING AN ENTERPRISE'S RECEIVABLES

The article examines the significance of accounts receivable auditing as a crucial tool for assessing an enterprise's financial condition and ensuring its stability. It notes that the audit of receivables holds particular importance within the enterprise's financial control and management system, given that their excessive accumulation or untimely repayment can lead to serious financial problems. The primary objective of a receivables audit is to verify the reliability of their formation and repayment processes, covering several critical aspects.

The study substantiates that the management of accounts receivable is associated with various risks that can significantly affect the financial stability of the enterprise, manifesting themselves at different stages of its activity. Furthermore, assessing the solvency of debtors enables minimizing the risks of untimely or incomplete payments, and optimizing the terms of lending to customers. The importance of external confirmation procedures for receivables is highlighted, emphasizing the auditor's need to pay attention to signs of document falsification, recurring counterparties with dubious reputations, and transactions with abnormal conditions.

It is emphasized that accounts receivable auditing is a core component of effective financial control at an enterprise, enabling the identification of risks associated with debtor non-fulfillment, assessment of debt reality and liquidity, and improvement of the internal control and management system for receivables.

It is concluded that the audit results contribute to increasing financial transparency, the validity of management decisions, and improved financial performance of the enterprise. It is also asserted that current audit approaches to verifying accounts receivable need to be adapted to modern economic conditions. Increased attention to analytical procedures is necessary, along with a broader application of scenario analysis, hypothesis testing, and risk situation modeling methods, which would enable auditors to act proactively. Effective accounts receivable management ultimately requires a systematic approach that includes analysis, planning, control, and active interaction with debtors.

Keywords: receivables, audit, enterprise, financial indicators, management decisions.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективне управління дебіторською заборгованістю є критично важливим для забезпечення фінансової

стабільності та успіху будь-якого підприємства. Дебіторська заборгованість, що виникає внаслідок продажів товарів або послуг з відстроченням платежу, є невід'ємною частиною господарської діяльності. Проте, її надмірне накопичення або несвоєчасне погашення може призвести до серйозних фінансових проблем, таких як зменшення ліквідності, зниження рентабельності та навіть банкрутство підприємства [1].

Саме тому аудит дебіторської заборгованості набуває особливого значення в системі фінансового контролю та управління. Він дозволяє не тільки ідентифікувати та оцінити існуючі ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю, але й розробити ефективні механізми їх мінімізації. Аудит дебіторської заборгованості допомагає підприємству вчасно виявляти проблемних боржників, аналізувати причини виникнення заборгованості, оцінювати кредитну політику та розробляти стратегії щодо стягнення боргів.

Важливість аудиту дебіторської заборгованості також зумовлена тим, що він сприяє підвищенню прозорості та достовірності фінансової звітності підприємства. Інформація про стан дебіторської заборгованості є важливою для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, оскільки вона відображає фінансове здоров'я та платоспроможність підприємства [2].

У зв'язку з цим, проблематика аудиту дебіторської заборгованості є актуальною та важливою для сучасних підприємств, які прагнуть забезпечити свою фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Якісний аудит дебіторської заборгованості є запорукою успішного управління фінансами підприємства та мінімізації ризиків, пов'язаних з її виникненням та погашенням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У процесі дослідження аудиту поточної дебіторської заборгованості нами було проаналізовано наукові праці та використано нормативні документи з теорії та практики бухгалтерського обліку і аудиту. Питання аудиту дебіторської заборгованості розглядалися як вітчизняними, так і закордонними вченими, зокрема, такими як: Ю. А. Верига [1], А. О. Кривог [2], О. В. Кравченко, Т. О. Кобець [3], В. І. Куз, Т. П. Шепель, А. А. Вінтона [4], які вивчають різні аспекти перевірки та оцінки дебіторської заборгованості, її вплив на ліквідність та платоспроможність підприємства. Їхні дослідження допомагають удосконалити методики аудиту, враховуючи специфіку українського законодавства та економічної ситуації, забезпечуючи достовірність та об'єктивність фінансової звітності.

Проте, незважаючи на значний внесок цих дослідників, деякі аспекти проблематики аудиту дебіторської потребують подальшого наукового дослідження, уточнення та систематизації.

Мета і завдання дослідження: обґрунтувати значення аудиту дебіторської заборгованості для підприємства, визначити проблемні питання та напрями удосконалення, пов'язані з цим процесом.

Виклад основного матеріалу. Аудит дебіторської заборгованості відіграє ключову роль у системі фінансового контролю, забезпечуючи достовірність та повноту відображення інформації про розрахунки з дебіторами. Ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливим для забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

Аудит дебіторської заборгованості дозволяє виявити слабкі місця в системі управління, оцінити рівень ризиків та розробити заходи для їх мінімізації. Він також сприяє підвищенню ефективності контролю за дебіторською заборгованістю, що, в свою чергу, покращує фінансові результати підприємства. Ключовим завданням аудиту є перевірка достовірності формування та погашення дебіторської заборгованості.

Аудиторська перевірка охоплює кілька аспектів. По-перше, встановлюється факт реального здійснення операцій з продажу, тобто підтверджується відвантаження товарів або надання послуг. По-друге, аналізується своєчасність та точність реєстрації продажів у бухгалтерському обліку, зокрема, відповідність рахунків, сум та періодів.

Особлива увага приділяється ідентифікації грошових надходжень та їх співвідношенню з балансовими рахунками дебіторів. Важливим є також контроль за операціями повернення товарів або іншими коригуваннями, які повинні бути належним чином оформлені та відображені в обліку.

Окрім того, аудиторська перевірка включає оцінку системи затвердження замовлень, враховуючи ризик неплатежу. Важливим є своєчасне виявлення сумнівних рахунків та формування відповідних резервів.

Управління дебіторською заборгованістю пов'язане з цілою низкою ризиків, які можуть істотно вплинути на фінансову стійкість підприємства. Ці ризики проявляються на різних етапах: від моменту виникнення дебіторської заборгованості до її остаточного погашення або списання. Важливо розглянути окремі групи ризиків та обставини, за яких вони виникають (табл. 1).

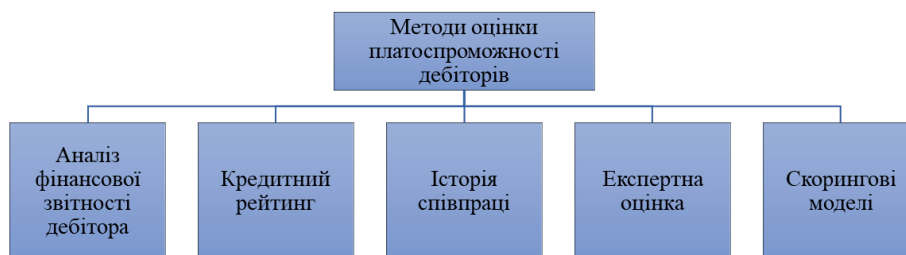
Таблиця 1

Класифікація ризиків підприємства, пов'язаних з дебіторською заборгованістю

Група ризиків	Характеристика ризику	Деталізація ризику
Перша	Ризик неплатоспроможності дебітора	Виникає при укладанні угоди без належної перевірки фінансового стану та кредитної історії контрагента.
	Ризик шахрайства	Контрагент не має наміру виконувати зобов'язання, використовує кредитну угоду для незаконного збагачення.
	Ризик помилок у документації	Невідповідність умов поставки, цін, кількості товару, неправильне оформлення документів ускладнює доведення заборгованості та її стягнення.
Друга	Ризик втрати контролю над заборгованістю	Відсутність регулярного моніторингу розрахунків, нереагування на прострочення, відсутність контролю за строками оплати.
	Ризик погіршення фінансового стану дебітора	Зміни економічної ситуації, кон'юнктури ринку, внутрішні проблеми компанії-дебітора можуть знизити її платоспроможність.
	Ризик форс-мажорних обставин	Стихійні лиха, війна, зміни в законодавстві, які унеможливають виконання зобов'язань.
Третя	Ризик неповернення боргу	Чим довше борг не сплачений, тим менше шансів на його повернення.
	Ризик знецінення заборгованості	Зростає з часом, особливо під впливом інфляції.
	Ризик ускладнення процесу стягнення	Може бути втрачено документи, свідки або ускладнено доведення права вимоги.
	Ризик банкрутства дебітора	У разі банкрутства дебітора вимоги кредитора задовольняються в останню чергу.
	Ризик юридичних обмежень	Закінчення строку позовної давності може зробити неможливим стягнення заборгованості в судовому порядку.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3].

Оцінка платоспроможності дебіторів дозволяє мінімізувати ризики несвоєчасних або неповних платежів, а також оптимізувати умови кредитування для клієнтів. Існує кілька методів оцінки платоспроможності дебіторів (рис. 1).

**Рис. 1. Методи оцінки платоспроможності дебіторів підприємства**

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [4].

Одним із ключових підходів є горизонтальний та вертикальний аналіз звітності, що дозволяє виявити відхилення у динаміці дебіторської заборгованості порівняно з попередніми періодами. Застосування коефіцієнтів оборотності, строків інкасації, частки простроченої заборгованості дозволяє оцінити якість управління дебіторською заборгованістю та виявити потенційні проблеми [5].

До того ж, важливою є процедура зовнішнього підтвердження дебіторської заборгованості. Листи-запити надсилаються контрагентам з метою підтвердження існування та обсягів заборгованості. За відсутності відповідей аудитор зобов'язаний застосувати альтернативні процедури, зокрема перевірку первинних документів, звірку з податковими реєстрами, аналіз платежів тощо. Також аудитору необхідно звертати увагу на ознаки фальсифікації документів, повторюваність контрагентів із сумнівною репутацією та транзакції з аномальними умовами [6].

На практиці виявлення ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, залежить від глибини попереднього аналізу та професійного судження аудитора. Наприклад, підприємства, які ведуть активну зовнішньоекономічну діяльність, мають підвищений ризик виникнення дебіторської заборгованості через невиконання зобов'язань іноземними партнерами або курсову нестабільність. Водночас в умовах внутрішнього ринку часто фіксуються ситуації, коли дебіторська заборгованість накопичується у зв'язку з політикою продажу з відстрочкою платежів без належного контролю платоспроможності клієнтів [7].

Особливої уваги потребує аналіз дебіторської заборгованості на підприємствах, що мають ознаки фінансової нестабільності. У таких випадках аудитору необхідно перевірити не тільки сам факт існування заборгованості, але й наявність юридичних підстав для її стягнення, дотримання строків позовної давності, ефективність претензійно-позовної роботи підприємства. Усі ці аспекти є критично важливими для оцінки реалістичності відображення активів у фінансовій звітності.

У практиці аудиту важливим напрямом є не тільки виявлення формальних невідповідностей у відображенні дебіторської заборгованості, але й глибинне розуміння її впливу на загальну структуру ризиків підприємства. Значення дебіторської заборгованості в контексті ризик-орієнтованого аудиту полягає у тому, що вона виступає мультиіндикатором, який дозволяє зробити висновки не лише про стан конкретного активу, а й про рівень фінансової дисципліни, ефективність внутрішнього контролю, корпоративну етику, а іноді – й про схильність до шахрайства [8].

Варто зазначити, що наявність значного обсягу простроченої дебіторської заборгованості або заборгованості, яка не супроводжується належним документальним підтвердженням, може свідчити про намагання управлінського персоналу маніпулювати фінансовими показниками з метою отримання кредитних ресурсів, залучення інвесторів або уникнення податкових зобов'язань. Саме тому аналіз цього елементу звітності має стратегічне значення для оцінки надійності фінансової інформації в цілому.

На основі дослідження можна дійти висновку, що діючі аудиторські підходи до перевірки дебіторської заборгованості потребують адаптації до сучасних економічних умов. Насамперед слід приділяти більше уваги аналітичним процедурам, які мають стратегічний характер і дозволяють виявити не лише фактичні, але й латентні ризики. На нашу думку, треба ширше застосовувати методи сценарного аналізу, тестування гіпотез та моделювання ризикових ситуацій, які б дали змогу аудитору діяти на випередження.

Також, в умовах цифровізації доцільним є впровадження автоматизованих інструментів аналізу дебіторської заборгованості, які на основі великої кількості даних можуть ідентифікувати аномалії, розбіжності та потенційно ризикові операції. Це дозволить аудиторам зосередити увагу на критичних сегментах перевірки та підвищити якість аудиторського висновку. Застосування штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання у перевірці дебіторської заборгованості є перспективним напрямом, який може суттєво змінити аудиторську практику найближчим часом.

Підсумовуючи, варто наголосити, що дебіторська заборгованість – це не просто елемент фінансової звітності, а потужний інструмент виявлення аудиторських ризиків, який, за умови правильного аналізу, дозволяє не лише ідентифікувати помилки, а й оцінити рівень прозорості та відповідальності управління на підприємстві. У цьому контексті роль аудитора як незалежного експерта та аналітика набуває особливої ваги.

Висновки. Проведене дослідження демонструє, що аудит дебіторської заборгованості є невід'ємною складовою ефективного фінансового контролю на підприємстві. Він дозволяє не лише підтвердити достовірність облікових даних, але й виявити потенційні ризики, пов'язані з несвоєчасним або неповним погашенням боргів. Ретельна перевірка операцій, оцінка платоспроможності дебіторів та розробка дієвих заходів стягнення заборгованості є ключовими елементами успішного управління дебіторською заборгованістю. Крім того, важливо не лише своєчасно виявляти проблемні рахунки, але й активно працювати з клієнтами, підтримуючи постійний контакт та оперативно реагуючи на будь-які зміни у їх фінансовому стані. Ефективне управління дебіторською заборгованістю вимагає системного підходу, що охоплює аналіз, планування, контроль та активну взаємодію з дебіторами.

Література:

1. Веріга, Я. А., & Кривогуз, А. О. (2018). Облік дебіторської заборгованості згідно з національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 4(89), 104-111.

Veriga, Y. A., & Kryvohuz, A. O. (2018). Oblik debitorskoi zaborhovanosti zghidno z natsionalnymy ta mizhnarodnymy standartamy bukhgalterskoho obliku [Accounting treatment of account receivable according to the national and the international accounting standards]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli* [Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade], 4(89), 104-111. Retrieved from <http://surl.li/ursvp> [in Ukrainian].

2. Кравченко, О. В., & Кобець, Т. О. (2021). Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*, 25.
- Kravchenko, O. V., & Kobets, T. O. (2021). Orhanizatsiia obliku debitorskoi zaborhovanosti ta shliakhy yii vdoskonalennia [Organization of accounting receivables and ways of its improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58> [in Ukrainian].
3. Попова, В. Д., & Кузь, В. І. (2020). Удосконалення обліку дебіторської заборгованості у контексті формування інформаційного забезпечення управління платоспроможністю суб'єкта господарювання. *Прийзовський економічний вісник*, 4(21), 104-109.
- Popova, V. D., & Kuz, V. I. (2020). Udoshkonalennia obliku debitorskoi zaborhovanosti u konteksti formuvannia informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia platospromozhnistiu subiekta hospodariuvannia [Improving the accounting of receivables in the context of the formation of information support for solvency management of the entity]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk* [Pryazovsky Economic Bulletin], 4(21), 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-18> [in Ukrainian].
4. Шепель, Т. П., & Вінтоняк, А. А. (2023). Організаційно-методичні аспекти обліку дебіторської заборгованості: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*, 52.
- Shepel, T. P., & Vintoniak, A. A. (2023). Organizational and methodological aspects of receivables accounting: domestic and foreign experience. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-56> [in Ukrainian].
5. Собчишин В.М., Драчук С.О., Джангіров О.Г., Домбровський А.Ю. (2020). Управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення кризи неплатежів. *Ефективна економіка*, 11.
- Sobchysyn V.M., Drachuk S.O., Dzhangiroy O.G., Dombrovsky A.Yu. (2020). Upravlinnya debtors'koyu zaborhovanistyu pidpryyemstva z metoyu unyknnnya kryzy neplatezhiv [Managing the receivables of an enterprise in order to avoid a non-payment crisis]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 11 [in Ukrainian].
6. Яременко Л.М. (2021). Обліково-аналітичне забезпечення управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, 12.
- Yaremenko L.M. (2021). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnya debtors'koyu zaborhovanistyu v systemi zabezpechennia efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstva [Accounting and analytical support for managing receivables in the system of ensuring the effective operation of an enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 12 [in Ukrainian].
7. Рябчук О. Г., Матійко О. О. (2018). Проблеми організаційно-методичних підходів до обліку та аудиту дебіторської заборгованості та напрями їх вирішення. *Бізнес Інформ*, 5, 261-267.
- Riabchuk, O. H., Matiiko, O. O. (2018). Problemy orhanizatsiyno-metodychnykh pidkhodiv do obliku ta audytu debtors'koyi zaborhovanosti ta napryamy yikh vyrishennia [The Problems of Organizational-Methodical Approaches to Accounting of Receivables and Directions of Solution]. *Biznes Inform* [Business Inform], 5, 261-267. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000900775> [in Ukrainian].
8. Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. (2022). Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2(88), 116–125.
- Stepanenko O.I., Dubovyk M.F. (2022). Analiz debtors'koyi zaborhovanosti, yiyi vplyv na finansovyy stan ta dilovu aktyvnist' pidpryyemstva [Analysis of receivables, its impact on the financial condition and business activity of an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of a systemic approach in economics], 2(88), 116–125 [in Ukrainian].

Отримано: 28 травня 2025 р.

Прорецензовано: 06 червня 2025 р.

Прийнято до друку: 12 червня 2025 р.

email: Fatenok-Tkachuk.Alla@vnu.edu.ua,

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6200-4873>

email: ivano4ka910@gmail.com

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-75-80](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-75-80)

Фатенок-Ткачук А. О., Дмитрук І. В. Фінансовий облік та оподаткування благодійництва. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 75–80.

УДК: 657.15+336.221]:364.658

JEL-класифікація: M41, H25

Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна,*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування
Волинського національного університету імені Лесі Українки***Дмитрук Іванна Василівна,***Волинський національний університет імені Лесі Українки*

ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ БЛАГОДІЙНИЦТВА

Внаслідок активного зростання кількості благодійних організацій та здійснення волонтерської діяльності українськими компаніями, зросла потреба в дослідженні нормативно-правового регулювання провадження доброчинності. У наведеній роботі проаналізовано стан останніх наукових здобутків іншими авторами обраної теми. Досліджено динаміку благодійної діяльності впродовж воєнного стану на теренах України. Виокремлено основні положення благодійної діяльності та прокласифіковано учасників цього процесу. Надано практичні рекомендації зі здійснення пожертв. Розглянуто законодавчу базу оподаткування фінансової і матеріальної допомоги. Розкрито основні аспекти документування благодійної допомоги зі сторони благодійника, а також відображення у звітності.

Метою наукової публікації є формування та систематизування теоретичних положень, обґрунтування практичних рекомендацій щодо обліку та оподаткування цільового фінансування. Для досягнення мети було поставлено такі завдання: проаналізувати тенденції та напрямки здійснення міжнародного цільового фінансування; дослідити нормативно-правові аспекти та сформулювати рекомендації щодо обліку та оподаткування цього процесу.

Ключові слова: допомога, благодійна діяльність, оподаткування, бенефіціар.

Alla Fatenok-Tkachuk,*PhD in Economics,**Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Lesya Ukrainka Volyn National University***Ivanna Dmytruk,***Lesya Ukrainka Volyn National University*

CHARITY ACCOUNTING AND TAXATION

Due to the rapid increase in the number of charitable organizations and the involvement of Ukrainian companies in volunteer activities, the need for research into the regulatory framework governing charitable activities has grown. This study analyzes the existing body of scientific literature and recent advancements by other authors on the chosen topic. The dynamics of charitable activities during martial law in Ukraine are examined. The study reveals that business groups provided the largest amount of assistance among the respondents. The key principles of charitable activities are identified, and the participants in this process are classified. Practical recommendations for making donations are provided. Typical accounting correspondences for recording charitable activities are presented. Special attention is given to the specifics of recording charitable assistance in the accounts of both donors and beneficiaries. The legislative framework for the taxation of financial and material assistance is reviewed, and the key aspects of documenting charitable assistance from the donor's perspective are outlined.

Object of Study: The system of financial accounting and taxation of charitable activities.

Subject of Study: Theoretical, methodological, and practical aspects of financial accounting and taxation of charitable activities.

Tasks: To examine the regulatory and legal aspects of corporate charitable activities, analyze the trends in the development of charity in Ukraine during the war, and develop recommendations for the financial accounting process for charitable activities.

Purpose: The purpose of this study is to investigate the current state of charity in Ukraine and to refine recommendations concerning the financial accounting and taxation specifics of charitable assistance provided by business entities.

Research Methods: The research methodology incorporates the fundamental principles of modern economic science, along with a set of general scientific and specialized methods pertinent to contemporary accounting practices. Specifically, the following methods were employed in this scientific research: a systematic approach for studying the challenges of accounting and taxation in charitable activities; economic and statistical analysis to examine the scope of aid provided by Ukrainian

donors; and methods of analysis and synthesis for developing methodological recommendations concerning the accounting treatment of the operations under study.

Scientific Novelty: The scientific novelty of this work lies in its developed and systematized recommendations for the financial accounting process of charitable activities.

Keywords: assistance, charitable activities, taxation, beneficiary.

Постановка проблеми. З питанням податкових наслідків після здійснення благодійної діяльності та її правильного відображення в бухгалтерському обліку стикнувся весь бізнес в Україні. У період війни підприємства активізувались задля спільної мети та надають допомогу Збройним Силам України і цивільним. Важливо, щоб доброчинність прозоро висвітлювалось донорами, які її здійснюють. А також компаніям необхідно чітко розбиратись в нормативно-правових нюансах благодійництва для забезпечення вірних показників результатів фінансової діяльності.

З іншого боку, потребує висвітлення тема оподаткування допомоги, яку отримує постраждала сторона. Зокрема, велика кількість гуманітарної підтримки була отримана від міжнародних організацій. Згідно останнього дослідження проведеного Кільським інститутом світової економіки, за три роки повномасштабного вторгнення країни-партнери надали фінансову допомогу в обсягах – 118 млрд євро та гуманітарну допомогу – 19 млрд євро відповідно [1]. Тож в сучасних реаліях даний предмет обговорення актуальний як ніколи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Впродовж останніх років тема фінансового обліку благодійної діяльності широко обговорювалась в професійних колах. Проте теоретичну частину питання розглядала незначна частка авторів.

Законодавчі аспекти благодійництва, його класифікацію, форми і характерні особливості досліджували такі науковці як О. А. Подолячук, Н. І. Коваль, Я. П. Іщенко [10]. Вони звертають увагу на значущість організації обліку благодійності з метою отримання податкових пільг та запобігання корупції.

У свою чергу, порівняння динаміки надання допомоги в Україні та закордоном здійснювали І. Л. Боднарюк, Т. В. Мединська, Н. М. Ногінова [2].

Про особливості фінансового та податкового обліку благодійної допомоги з точки зору донора публікували дослідження Л. А. Кушнір, О. Н. Коркушко, Н. С. Шевчук [7] та А. О. Фатенок-Ткачук, [13] а облік надходження допомоги висвітлювала О. Сарахман [11].

Науковці здійснили вагомий внесок у дослідження обліку й оподаткування благодійництва, проте дана тема потребує подальшого аналізу, враховуючи можливі зміни законодавства.

Мета і завдання дослідження: сформулювати та систематизувати теоретичні положення, обґрунтувати практичні рекомендації щодо обліку та оподаткування цільового фінансування.

Для досягнення мети варто виконати такі завдання:

1. Дослідити нормативно-правові аспекти благодійної діяльності підприємств.
2. Проаналізувати тенденції розвитку благодійництва в Україні під час війни.
3. Розробити рекомендації з процесу фінансового обліку благодійництва.

Виклад основного матеріалу. Вважаємо, що благодійною діяльністю варто називати допомогу, здійснену на добровільних засадах, без одержання прибутку чи іншої матеріальної вигоди взамін.

Українська організація Центр «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» заснувала каталог, який містить приклади благодійництва вітчизняних та закордонних підприємств. Станом на сьогодні, до трьох сотень українських компаній взяли участь в ініціативі та розкрили інформацію про надану допомогу. Найчастіше благодійна діяльність здійснювалась у вигляді роздачі безкоштовних товарів чи послуг, фінансового забезпечення армії та населення, реалізації будівельних і виробничих проєктів для внутрішньо-переселених осіб. Окрім цього багато підприємств змінили свій профіль та почали працювати з метою забезпечення матеріальних потреб військових [6].

Інше дослідження, проведене на початку 2024 р. виданням NV Бізнес, розкрило інформацію про кількість допомоги від українських приватних компаній. Так серед підприємств у сфері оптової торгівлі найбільше коштів пожертвували «Епіцентр» – 2,8 млрд грн, «АТБ» – 1,5 млрд грн та група Brocard – 200 млн грн. Загалом, серед 55 опитаних, на потреби армії та цивільних виділили 58,5 млрд грн [4].

Як видно на діаграмі, найбільше пожертв здійснили бізнес-групи – 25,9 млрд грн (рис. 1).

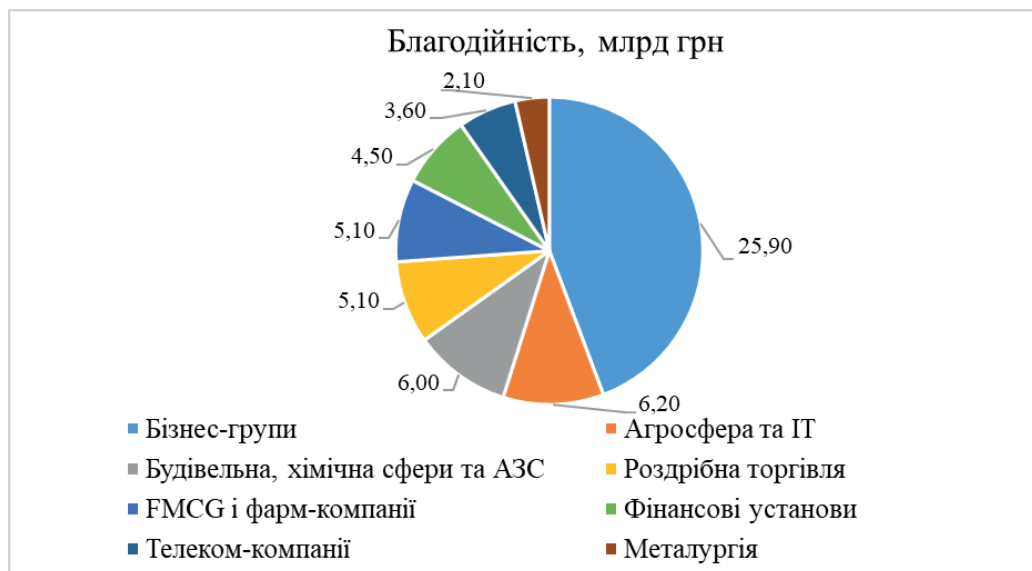


Рис. 1. Рейтинг благодійності приватних компаній за 2022–2024 рр.

Джерело: створено автором на основі [6].

Основним нормативно-правовим актом, який регулює питання благодійництва, слід вважати Закон України про Благодійну діяльність та благодійні організації (надалі – Закон 5073-VI) [5]. Він визначає, що в ході благодійних відносин відбувається взаємодія між двома сторонами: благодійником (донором) та бенефіціаром – тим, хто отримує допомогу. Перша сторона може бути як фізичною, так і юридичною особою. Чітко визначено, що бенефіціарами є :

- фізичні особи (наприклад, коли підприємство надає підтримку працівнику);
- неприбуткові організації (їх внесено до Реєстру неприбуткових організацій, до яких відносять, зокрема, військові частини);
- територіальні громади;
- юридичні особи, які отримують допомогу від благодійних організацій [5].

Як зазначено в статті 14.1 Податкового кодексу України, неприбуткові підприємства, установи та організації – підприємства, установи та організації, основною метою діяльності яких є не одержання прибутку, а провадження благодійної діяльності та меценатства і іншої діяльності, передбаченої законодавством [9].

Якщо компанія бажає допомогти юридичній особі, якої немає в Реєстрі, тоді рекомендуємо звернутись до посередника – благодійної організації, вона має право взаємодіяти з будь-якими установами. Аналогічна ситуація зі Збройними силами України, якщо їх структурної частини немає у переліку неприбуткових, допомога передається через посередника – благодійну організацію. Кошти, перераховані на їх користь зараховуються на казначейські рахунки, спеціально відкриті під такі цілі [10, с. 34].

У статті 5 Закону 5073-VI прокласифіковано види благодійництва. Як ми вважаємо, серед представленого переліку основними видами допомоги, що здійснюються під час війни, є:

- безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів;
- безоплатна передача бенефіціарам права користування та інших речових прав на майно і майнові права;
- безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів;
- публічний збір благодійних пожертв;
- проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом [5].

Варто зазначити, що існує послідовність дій, що має бути підтверджена первинними бухгалтерськими документами у процесі грошової допомоги працівнику.

У разі ініціативи зі сторони набувача допомоги, він надсилає лист-клопотання до благодійника. Підприємство попередньо пересвідчується про статус бенефіціара та отримує витяг з реєстру неприбуткових організацій. Тоді керівництво видає наказ про надання благодійної допомоги, в якому вказує дані отримувача, документ на основі якого було прийнято рішення та кількість грошової підтримки. Якщо благодійник першим пропонує допомогу, то однією стороною надсилається лист з пропозицією,

а іншою – лист зі згодою. Наступним кроком є укладання договору, де визначаються умови отримання коштів. У подальшому використовуються типові первинні документи, такі як платіжні доручення, виписки з банку, видаткові касові ордери. Якщо працівник даного підприємства потребує фінансового забезпечення, тоді він звертається до роботодавця із заявою, управлінський орган погоджує її, видаючи наказ. Нарахування виплат відображаються у відомості виплати зарплати [3].

Що стосується оподаткування, то під ПДВ підпадають операції з постачання, чим не є грошова благодійна допомога.

Щодо ПДФО, то він буде нараховуватись на нецільову благодійну допомогу для працівника, проте не у повному обсязі. Згідно п.п 170.7.3 та п.п. 169.4.1 ПКУ не оподатковується сума, яка не перевищує «розміру місячного прожиткового мінімуму, діючого для працездатної особи на 1 січня звітного податкового року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 гривень» [9]. Військовий збір буде утримуватися в повному обсязі. Процесом сплати цих податків займатиметься підприємство, адже виступатиме в ролі податкового агента.

ЄСВ не буде справлятися з нецільової благодійної допомоги, адже вона не належить до переліку виплат, які цьому підлягають [14].

Окрім первинних документів, волонтерські операції впливають на показники звітності. Окрім основних річних фінансових звітів, інформація фігуруватиме в податковому розрахунку сум доходів фізичних осіб. Пожертвовані кошти – це дохід фізичної особи, тож у додатку до податкового розрахунку – 4 ДФ буде відображатись нарахована сума доходу, до того ж оподатковувана та ні – в окремих рядках з різними кодами доходу.

Бізнес має право безоплатно передавати матеріальні активи. В обліку при списанні запасів на благодійність використовується 949 витратний рахунок, а для основних засобів – 977 (або 976) [8].

Під час війни влада спростила умови благодійництва на користь Збройних Сил України. Таким чином згідно п.п. 69.5 ПКУ добровільна передача, відчуження, або вилучення товарів на користь визначеного законом переліку силових та військових структур, зокрема ЗСУ, без відшкодування вартості таких товарів не вважаються операціями з реалізації для нарахування ПДВ [9]. Тож податкового зобов'язання не буде та немає потреби заповнювати податкові накладні.

Важливо, щоб благодійні товари мали на упаковці надпис «Благодійна допомога. Продаж заборонено», інакше можна отримати штрафні санкції, так визначається пп. 197.1.15 ПКУ [9].

Особливості стягнення податку на прибуток залежать від рівня доходів підприємства-благодійника. Високодохідні компанії згідно із законодавством застосовують коригування фінансового результату до оподаткування. Вони мають право віднести до витрат суму допомоги, не більшу ніж 4 % оподаткованого прибутку минулого року. Решта в процесі коригування відноситься до доходів. За п.п.69.6 п.10 розд. XX ПКУ винятками є:

- передача визначених матеріальних активів (наприклад, бронешитів);
- кошти чи матеріали передані затвердженому списку бенефіціарів;
- кошти надіслані на спеціальні рахунки НБУ [9].

Отримувач благодійної допомоги використовує 48 рахунок «Цільове фінансування і цільові надходження» для обліку активів, що надійшли зі встановленою метою використання (табл. 3). Потім в процесі використання допомоги 48 рахунок буде кореспондувати із дохідними рахунками, куди буде відноситись використана сума. Якщо надійшло нецільове фінансування – тоді отримані активи відразу відносять і на дохідний рахунок [12].

Висновки. Таким чином, український бізнес стикнувся з багатьма викликами за час війни. Проте, незважаючи ні на що, ми мусимо здійснювати підприємницьку діяльність, підтримувати армію та економіку, бути соціально-відповідальними та етичними. Щоб уникнути корупційних зловживань у сфері благодійництва, необхідно діяти згідно з законами та прозоро провадити свою політику, адже тільки так вдасться побудувати світле майбутнє.

У подальших дослідженнях слід проаналізувати те, що, незважаючи на доопрацювання нормативно-правового забезпечення процедури облікування благодійної допомоги, залишаються прогалини, що викликають сумнів у донорів щодо прозорості використання такої допомоги. Для підвищення довіри варто презентувати результати такої співпраці на сайті підприємства, слідкувати за відповідністю вітчизняних первинних документів та запропонованими формами, своєчасно звітувати про використані кошти та активи як згідно законодавства України, так і вимог договору. Заслугує уваги механізм облікування та передавання допомоги благодійниками через єдину систему. Прозорість та неупередженість цього процесу на користь як для тих, хто займається благодійництвом, так і для тих, хто отримує допомогу.

Література:

1. Ukraine support after 3 years of war: Aid flows remain low but steady – Shift towards weapons procurement. <<https://surl.lu/yjwqqa>> (2025, травень, 23).
Ukraine support after 3 years of war: Aid flows remain low but steady – Shift towards weapons procurement. <<https://surl.lu/yjwqqa>> (2025, May, 23). [in English].
2. Боднарчук, І.Л., Мединська, Т.В., Ногінова, Н.М. (2024). Тенденції розвитку благодійництва та особливості оподаткування в Україні в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 43, 114-125. <<https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1430/1266>> (2025, травень, 23).
Bodnariuk, I.L., Medynska, T.V., Nohinova, N.M. (2024). Tendentsii rozvytku blahodiinytstva ta osoblyvosti opodatkovannia v Ukraini v umovakh viiny. [Trends in the development of charity and the specific features of taxation in Ukraine in war conditions]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. [Scientific Notes of Lviv University of Business and Law], 43, 114-125. <<https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1430/1266>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
3. Витрати на благодійність: оформлення та бухоблік <<https://surl.li/hzkvvw>> (2025, травень, 23).
Vytraty na blahodiinist: oformlennia ta bukhoblik. [Charity expenses: documentation and accounting] <<https://surl.li/hzkvvw>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
4. Від СКМ до Епіцентру. Які компанії увійшли до рейтингу найбільших донаторів ЗСУ. <<https://surli.cc/vklkgu>> (2025, травень, 23).
Vid SKM do Epitsentru. Yaki kompanii uviishly do reitynhu naibilshykh donatoriv ZSU. [From SCM to Epicentr: which companies made it into the ranking of the largest donors to the Armed Forces of Ukraine] <<https://surli.cc/vklkgu>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
5. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>> (2025, травень, 23).
Zakon Ukrainy «Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii». [the Law Of Ukraine «On Charitable Activities and Charitable organizations»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
6. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. <<https://csr-ukraine.org/>> (2025, травень, 23).
Kataloh vnesku biznesu v Peremohu v rosiisko-ukrainskii viini. [Catalogue of business contributions to Victory in the Russian-Ukrainian war]. <<https://csr-ukraine.org/>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
7. Кушнір Л. А., Коркушко О. Н., Шевчук Н. С. (2023) Особливості обліку благодійної допомоги в умовах воєнного стану. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*, 38, 140–144, <<https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.20>>.
Kushnir L. A., Korkushko O. N., Shevchuk N. S. (2023) Osoblyvosti obliku blahodiinoi dopomohy v umovakh voiennoho stanu. [Features of accounting for charity aid under the conditions of martial state]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika* [Podilian bulletin agriculture engineering economics], 38, 140–144. <<https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.20>>. [in Ukrainian].
8. Передача благодійної допомоги СБУ. <<https://surl.lu/hwxnku>> (2025, травень, 23).
Pereдача blahodiinoi dopomohy SBU. [Transfer of charitable assistance to the SBU] <<https://surl.lu/hwxnku>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
9. Податковий кодекс України. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n965>>. (2025, травень, 23).
Podatkovyy kodeks Ukrainy. [Tax Code of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n965>>. (2025, May, 23). [in Ukrainian].
10. Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Іщенко Я.П. (2022). Облікові та нормативно-правові аспекти благодійних пожертв суб'єктів господарювання для Збройних сил України *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 3(61), 26-46. <<http://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=uk&id=32688>> (2025, травень, 23).
Podolianchuk O.A., Koval N.I., Ishchenko Ya.P. (2022). Oblikovi ta normatyvno-pravovi aspekty blahodiinykh pozhertv subiektiv hospodariuvannia dlia Zbroinykh syl Ukrainy [Accounting and regulatory aspects of charitable donations by business entities for the Armed Forces of Ukraine.]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. [Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practice], 3(61), 26-46. (2025, May, 23). [in Ukrainian].
11. Сарахман О. (2022). Облік й оподаткування благодійної допомоги у зв'язку з воєнним станом. *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*. <<https://surl.li/vpfkaw>> (2025, травень, 23).
Sarakhman O. (2022). Oblik y opodatkovannia blahodiinoi dopomohy u zviazku z voennym stanom. [Accounting and taxation of charitable aid in connection with martial law.]. *Vplyv obliku ta finansiv na rozvytok ekonomichnykh protsesiv: materialy III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*. [The Impact of Accounting and Finance on the Development of Economic Processes: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference]. <<https://surl.li/vpfkaw>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].
12. Семенишєна Н.В. (2022). Особливості обліку благодійної допомоги аграрного бізнесу в умовах воєнного стану: державне регулювання. *Обліково-фінансова наука і практика: пріоритети розвитку та місія у воєнний час*. 52-56. <<https://surl.li/uqtxvz>> (2025, травень, 23).
Semenyshena N.V. (2022). Osoblyvosti obliku blahodiinoi dopomohy ahrarnoho biznesu v umovakh voiennoho stanu: derzhavne rehuliuвання. [Peculiarities of accounting for charitable aid in the agricultural business under martial

law: state regulation.]. *Oblikovo-finsanova nauka i praktyka: priorytety rozvytku ta misiia u voiennyi chas*. [Accounting and Financial Science and Practice: Development Priorities and Mission During Wartime], 52-56. <<https://surl.li/uqtxvz>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].

13. Фатенок-Ткачук А. (2023). Особливості обліку благодійного допомоги у період війни. *Економічний часопис ВНУ ім. Лесі Українки*, 2, 34. 37–46. <<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-37-46>>.

Fatenok-Tkachuk A. (2023). Osoblyvosti obliku blahodiinoho dopomohy u period viiny. [Peculiarities of accounting for charitable aid during wartime]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. [Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University.], 2, 34. 37–46. <<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-37-46>>. [in Ukrainian].

14. Щодо справляння єдиного внеску з суми нецільової благодійної допомоги. <<https://kherson.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/845222.html>> (2025, травень, 23).

Shchodo spravliannia yedynoho vnesku z sumy netsilovoi blahodiinoi dopomohy. [Regarding the accrual of the single social contribution on the amount of non-targeted charitable assistance]. <<https://kherson.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/845222.html>> (2025, May, 23). [in Ukrainian].

**МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ЕКОНОМІЦІ**



Отримано: 14 квітня 2025 р.

Прорецензовано: 29 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 05 червня 2025 р.

email: zinkevych.tetyana@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-4200-6609>

email: lisovska@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8675-3975>

email: sviderska.inna@kneu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7044-7359>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-82-87](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-82-87)

Кудик Т. О., Лісовська В. П., Свідерська І. М. Моделювання деякими системами диференціальних рівнянь. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 82–87.

УДК: 330.42:336:517.9-047.58

JEL-класифікація: G17, C61

Кудик Тетяна Олексіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Лісовська Валентина Петрівна,

кандидат фізико-математичних наук, доцент,

професор кафедри вищої математики

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Свідерська Інна Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

МОДЕЛЮВАННЯ ДЕЯКИМИ СИСТЕМАМИ ДИФЕРЕНЦІАЛЬНИХ РІВНЯНЬ

У роботі розглядаються макромоделі, які розвиваються з часом, а також математичні моделі, що їх описують. Такими є динамічні моделі. В динамічних моделях усі змінні (в загальному випадку) залежать від часу. Час виступає в ролі незалежної змінної.

Розрізняють динамічні моделі із неперервним і дискретним часом, тобто неперервні і дискретні моделі. Залежно від типу динаміки системи, що досліджується, динамічні моделі можуть підрозділятися на дискретні і неперервні. У дискретних динамічних моделях застосовують системи різницьових рівнянь або самі різницьові рівняння; а у неперервних динамічних моделях використовують як диференційні рівняння, так і, зокрема, системи диференційних рівнянь. В деяких окремих випадках зустрічаються системи зі змішаною динамікою. В цьому випадку для опису таких систем використовують диференційно-різницьові рівняння.

Різницьові рівняння і системи рівнянь використовуються успішно у моделюванні динамічних процесів (в економіці, банківській справі та ін.).

У наведеній роботі вивчаємо саме системи диференціальних рівнянь, а також досліджуємо зведення таких систем до одного диференціального рівняння другого порядку, зокрема показуємо їх застосування до розв'язання задач фінансового прогнозування. Дослідимо дискретну модель другого порядку, а саме модель ділового циклу, яку запропонували А. Хансен та П. Самуельсон, і вона була доповнена Дж. Хіксом.

Пізніше ця модель дістала назву моделі Самуельсона-Хікса. Це дискретна модель. Також відома модель економічного циклу Кальдора, яка є об'єктом численних досліджень в сфері економічної динаміки. В основі моделі Кальдора міститься припущення, що інвестиції в односекторній економіці залежать від національного доходу, але схильність до інвестицій зменшується, якщо дохід відхиляється від свого «рівноважного» значення. Окрім того, вважається, що для наведеного рівня доходу інвестиції зменшуються зі зростанням капіталу. Ця модель також описується системою диференціальних рівнянь першого порядку. Ми, зокрема, детально досліджуємо модель економічного циклу А. Філіпса, тобто, значну увагу в роботі приділяємо аналізу конкретно цієї моделі, яка є неперервним аналогом моделі Самуельсона-Хікса.

Ключові слова: диференційні рівняння, системи диференціальних рівнянь, динамічні моделі, модель економічного циклу Філіпса, дохід, інвестиції, фінансове прогнозування, фінансове моделювання, моделювання.

Tetiana Kudyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Valentyna Lisovska,

PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Higher mathematics
the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Inna Sviderska,***PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

MODELING BY SOME SYSTEMS OF DIFFERENTIAL EQUATIONS

This article examines macro models that evolve over time, along with the mathematical models that describe them. These are dynamic models, wherein all variables generally depend on time, which acts as an independent variable.

Dynamic models can be categorized into continuous and discrete time models, reflecting the nature of the system's dynamics. In discrete dynamic models, systems of difference equations or individual difference equations are employed. Conversely, continuous dynamic models utilize differential equations, particularly systems of differential equations. In certain scenarios, systems with mixed dynamics exist, for which differential equations are also used.

Difference equations and systems thereof are effectively applied in modeling dynamic processes in fields such as economics and banking.

In this study, we focus on systems of differential equations and investigate their reduction to a single second-order differential equation. Specifically, we demonstrate their application to solving financial forecasting problems. Furthermore, we analyze a discrete second-order model, namely the business cycle model proposed by A. Hansen and P. Samuelson and later refined by J. Hicks.

This model subsequently became known as the Samuelson-Hicks model, and it is inherently discrete. Another notable model of the economic cycle is the Kaldor model, which has been the subject of extensive research in economic dynamics. The Kaldor model posits that investment in a single-sector economy is contingent upon national income, with the propensity to invest decreasing when income deviates from its equilibrium value. Additionally, it assumes that for a given level of income, investment diminishes with the growth of capital. This model is also represented by a system of first-order differential equations. Notably, we delve into the economic cycle model of A. Phillips, devoting considerable attention to its analysis. The Phillips model serves as a continuous analog of the Samuelson-Hicks model.

Keywords: *Differential equations, systems of differential equations, dynamic models, Phillips economic cycle model, income, investment, financial forecasting, financial modeling, simulation.*

Постановка проблеми. Розглянемо систему математичних співвідношень між параметрами об'єктів економічної системи, що описується математичними засобами у вигляді системи диференціальних рівнянь, якими описуються закономірності основних суттєвих властивостей економічного процесу.

Зокрема, методи розв'язання систем диференціальних рівнянь широко застосовуються до дослідження макроекономічних динамічних моделей, до розв'язання задач математичного та фінансового моделювання.

Вони мають широке застосування в економічній теорії. Значну кількість економічних законів, різних економіко-фінансових явищ та процесів побудовано за допомогою аналітичних методів, що потім вивчаються математичними методами. Зокрема, однією з таких математичних моделей є модель, коли економічний процес описується саме за допомогою систем диференціальних рівнянь.

Застосування систем диференціальних рівнянь в економіці представлено, зокрема, в таких динамічних моделях, які зображують економічні процеси з урахуванням неперервного часу: динамічна модель економічного циклу Філіпса, модель Пу, модель Вальраса рівноваги ринку, макромодель неокласичного зростання, модель економічного циклу Кальдора, кейнсіанська модель економічного циклу Самуельсона-Хікса. В моделі Самуельсона-Хікса учасниками є домогосподарства і фірми. Вище названі моделі описуються системами диференціальних рівнянь або самими диференціальними рівняннями. Розглянемо деякі з цих класичних моделей, а саме ті, що описуються системами диференціальних рівнянь та які зводяться до одного рівняння другого порядку. В теорії диференціальних рівнянь доведено теореми, за допомогою яких точні розв'язки лінійних систем визначаються в аналітичному вигляді.

Однією з найбільш відомих дискретних моделей є модель ділового циклу, запропонована А. Хансеном та П. Самуельсоном, в якій функція сукупного попиту описується за допомогою диференціального рівняння першого порядку. Наведена модель була доповнена Дж. Хіксом. Пізніше ця модель дістала назву моделі Самуельсона-Хікса. Це кейнсіанська модель економічного циклу. У цій роботі ми дослідимо модель економічного циклу А. Філіпса, яка являє собою неперервний аналог моделі Самуельсона-Хікса [4].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В економічних дослідженнях часто зустрічаються задачі, у яких необхідним елементом є математичні методи і моделі. При цьому в них змінні набувають неперервних числових значень. Зокрема, є моделі, які описуються диференціальними рівняннями чи системами диференціальних рівнянь.

У економічній літературі питання моделювання різних економічних процесів порушувалися ще у XVI ст. У 1758 р. Ф. Кене розробив першу макроекономічну модель, тоді як у XVIII ст. А. Сміт створив класичну макроекономічну модель, а Д. Рікардо (1772–1823) запропонував модель міжнародної торгівлі. Значний вклад в моделювання ринкової економіки у XIX ст. внесла математична школа (Л. Вальрас,



Ф. Еджворт, О. Курно, К. Менгер, В. Парето, А. Пігу та ін.). Математичні методи моделювання застосовувались дуже широко вже у ХХ ст. Відомі роботи з економіки практично усі пов'язані з моделюванням ринкової економіки (В. Леонтьєв, П. Самуельсон, Р. Солоу, Д. Хікс та ін.). Неокласична модель економічного зростання Р. Солоу вперше була наведена в 1956 р. у праці нобелівського лауреата Р. Солоу «Внесок до теорії економічного зростання».

Важливим для фахівців, які спеціалізуються в сфері економічної теорії, математичних методів в економіці, макроекономіці, є вивчення якісних методів аналізу динамічних моделей. Сучасний економіст повинен вміти моделювати і досліджувати динаміку процесів в економічних, соціальних та інших системах. Відомі праці Дж. Кейнса та його послідовників, які відіграли особливу роль у становленні макроекономічної теорії [2].

Мета і завдання дослідження. Усі динамічні макромоделі, як аналітичні, так і ті, які допускають лише кількісні дослідження, умовно поділяють на дві групи: моделі економічного зростання (описуються лінійними та нелінійними різницевиими рівняннями першого порядку [1]) та моделі економічного циклу, або їх ще називають моделями економічних коливань (це дискретні моделі другого порядку). Мета наведеної роботи полягає у дослідженні моделей, які описуються лінійними диференціальними рівняннями першого порядку та системами лінійних диференціальних рівнянь першого порядку, що застосовуються у фінансовому моделюванні, в фінансовому прогнозуванні. Такими є модель Самуельсона-Хікса, модель Р. Харрода, модель економічного циклу Філіпса, яку детально вивчимо в статті. Розглянемо питання знаходження загального розв'язку системи диференціальних рівнянь, що є моделлю Філіпса, та вивчимо властивості траєкторій цієї моделі.

Виклад основного матеріалу. Нехай математичною моделлю є лінійні і нелінійні моделі, причому такі, що описуються диференціальними рівняннями першого та другого порядку. Ці моделі мають певний інтерес, але вони мають обмежені застосування. Наприклад, за допомогою рівнянь першого порядку можна моделювати такі процеси, стан яких в кожен момент часу можна характеризувати лише однією змінною (її ще прийнято називати *фазовою змінною*). Але реальні процеси, що моделюються, зазвичай характеризуються декількома фазовими змінними. Кожна з цих змінних задовольняє своєму диференціальному або різницевому рівнянню, які пов'язані між собою та в сукупності утворюють систему різницевих чи диференціальних рівнянь. У багатьох задачах економіки, математики, техніки тощо важливо визначити декілька функцій, пов'язаних між собою декількома диференціальними рівняннями [3].

В статті ми розглянемо такі моделі, які описуються за допомогою систем-диференціальних рівнянь, що зводяться до одного диференціального рівняння другого порядку. В теорії звичайних диференціальних рівнянь детально описано методи знаходження загального розв'язку диференціальних рівнянь другого порядку зі сталими коефіцієнтами.

Однією з найбільш відомих моделей другого порядку є модель ділового циклу. І найбільш вивченою є дискретна модель другого порядку, запропонована А. Хансеном та П. Самуельсоном і доповнена Дж. Хіксом. Це модель ділового циклу. Пізніше ця модель стала називатись моделлю Самуельсона-Хікса. Це дискретна модель. Розгляд питання розділимо на наступні пункти. Спочатку вивчимо модель економічного циклу А. Філіпса (вона є неперервним аналогом моделі Самуельсона-Хікса [3]) та покажемо, які вона має недоліки. Потім перейдемо до розгляду моделі Р. Харрода, модифікованої А. Філіпсом.

Як відомо, модель економічного циклу Філіпса описується рівняннями:

$$1) C(t) = cY(t) + c_0, \quad (1)$$

$$2) \frac{dK(t)}{dt} = \alpha(vY(t) - K(t)), \quad (2)$$

$$3) \frac{dY(t)}{dt} = \beta \left(C(t) + \frac{dK(t)}{dt} - Y(t) \right), \quad (3)$$

де $\alpha, \beta, v > 0$ — параметри. Звернемо увагу на те, що рівняння (2) та (3) є диференціальними рівняннями першого порядку та разом утворюють систему двох диференціальних рівнянь. Рівняння (1) — дискретне (кінцеве) рівняння. Звернемо увагу на те, що в модель Самуельсона-Хікса, на відміну від моделі Філіпса, $K(t)$ не входить.

Система диференціальних рівнянь (1)-(3) зводиться до лінійного неоднорідного диференціального рівняння другого порядку виду

$$Y'' + (\alpha - \alpha\beta v + \beta s)Y' + (\alpha\beta s)Y = \alpha\beta c_0. \quad (4)$$



Це лінійне неоднорідне диференціальне рівняння другого порядку зі сталими коефіцієнтами. В теорії диференціальних рівнянь доведено теорему, згідно з якою загальний розв'язок лінійного неоднорідного диференціального рівняння другого порядку є сумою загального розв'язку $\bar{Y}(t)$ відповідного лінійного однорідного рівняння та деякого частинного розв'язку $Y^*(t)$ відповідного неоднорідного рівняння. Вигляд загального розв'язку лінійного однорідного диференціального рівняння залежить від вигляду коренів відповідного характеристичного рівняння.

Таким чином, можна дійти висновку, що знайшовши $Y(t)$, можна потім визначити $K(t)$ і $C(t)$, підставляючи знайдене $Y(t)$ в (2) і (1). Потім можна побудувати відповідні траєкторії. Властивості траєкторій неперервної моделі залежать від параметрів і багато в чому схожі з властивостями траєкторій в моделі Самуельсона-Хікса.

Оскільки описані вище моделі економічного циклу є лінійними, то їхні розв'язки можна знайти явно. Це дозволяє їх аналізувати та досліджувати на стійкість розв'язків.

Здійснюючи аналіз розв'язків та порівнюючи ці моделі з емпіричними даними, вчені помітили недоліки моделей. Тому економістами були запропоновані більш реалістичні моделі циклу, зокрема, нелінійні. Розглянемо модель Філіпса: Філіпс за основу взяв простішу лінійну модель зростання Р. Харрода, в якій припустив:

- 1) нехай дохід пропорційний капіталу, тобто $Y = aK$. Отже, дохід є лінійною виробничою функцією;
- 2) нехай збереження (S) пропорційне доходу: $S = sY$;
- 3) а інвестиції (I) є, так звані, «ідеальним» акселератором без запізнення: $I = vY'$;
- 4) виконується умова рівноваги.

Враховуючи (1)-(4), дістаємо рівняння $vY' = sY$, або $Y' = \frac{s}{v}Y$.

Розв'яжемо це рівняння, відокремлюючи змінні:

$$\frac{dY}{dt} = \frac{s}{v}Y, \quad \frac{dY}{Y} = \frac{s}{v}dt.$$

Дістанемо $\int \frac{dY}{Y} = \int \frac{s}{v}dt$, звідки маємо $\ln Y(t) = \frac{s}{v}t + \ln C$,

$$\text{або } \ln Y(t) - \ln C = \frac{s}{v}t, \quad \ln \frac{Y(t)}{C} = \frac{s}{v}t.$$

Розв'язком останнього рівняння є функція

$Y(t) = C \cdot e^{\frac{s}{v}t}$. Звідси робимо висновок, що змінна Y , а тому і змінні S , I , K зростають за експоненціальним законом з однаковим темпом $\frac{s}{v}$.

А. Філіпс відмовився від умови 4), замінив її рівнянням адаптації

$$Y' = a(I - S) = a(I - sY), a > 0, \quad (5)$$

та замінив умову 3), враховуючи, що співвідношення акселератора може виконуватися лише наближено завдяки запізненню у часі, на рівняння

$$I' = b(vY' - I), b > 0. \quad (6)$$

Об'єднуючи умову 1), 2) та рівняння (5), (6), дістаємо спрощену систему Філіпса, яка замінює (3):

$$\begin{cases} Y = aK, \\ S = sY, \\ Y' = a(I - sY), \\ I' = b(vY' - I). \end{cases} \quad (7)$$

Розв'яжемо цю систему зведенням її до одного диференціального рівняння другого порядку. Для цього продиференціюємо третє рівняння системи (7): $Y'' = a(I' - sY')$. Підставимо в одержане рівняння замість I' значення з останнього рівняння системи, маємо $I' = bvY' - bI$.

Тепер знайдемо із третього рівняння системи (7) значення I :

$$I = sY + \frac{1}{a}Y'.$$

Підставимо це значення в останнє рівняння системи (7): $I' = bvY' - bsY - \frac{b}{a}Y'$,



і остаточно, після підстановки його в рівняння для Y'' , прийдемо до лінійного диференціального рівняння другого порядку із сталими коефіцієнтами:

$$Y'' = abvY' - absY - bY' - asY', \text{ або}$$

$$Y'' + (b + as - abv)Y' + absY = 0. \quad (8)$$

Розв'яжемо це лінійне однорідне диференціальне рівняння. Для цього складемо відповідне характеристичне рівняння, попередньо введемо позначення

$$A = b - abv + as, \quad B = abs,$$

тоді рівняння (8) набуде вигляду

$$Y'' + AY' + BY = 0. \quad (9)$$

Складемо та розв'яжемо характеристичне рівняння

$$\lambda^2 + A\lambda + B = 0.$$

Залежно від того, який знак має дискримінант $D = A^2 - 4B$, відповідно записується загальний розв'язок рівняння (9). Отже, якщо:

1). $D > 0$, тобто $A^2 - 4B > 0$, або $(b - abv + as)^2 - 4abs > 0$, тоді корені дійсні, різні

$$\lambda_1 = -\frac{A}{2} + \sqrt{\frac{A^2}{4} - B}, \quad \lambda_2 = -\frac{A}{2} - \sqrt{\frac{A^2}{4} - B}, \quad (10)$$

а

$$\bar{Y}(t) = C_1 e^{\lambda_1 t} + C_2 e^{\lambda_2 t}, \quad (11)$$

де λ_1, λ_2 визначаються рівностями (10), C_1, C_2 — довільні постійні.

$$\text{Тоді } K(t) = \frac{1}{a} Y(t), \quad C(t) = cY(t) + c_0$$

2). Якщо $D = 0$, тобто $A^2 - 4B = 0$, або $(b - abv + as)^2 = 4abs$, тоді корені дійсні, однакові:

$$\lambda_1 = \lambda_2 = -\frac{A}{2} = -\frac{1}{2}(b - abv + as), \quad \text{а}$$

$$\bar{Y}(t) = (C_1 + C_2 t) e^{-\frac{1}{2}(b - abv + as)t}. \quad (12)$$

3). Якщо $D < 0$, тобто $A^2 - 4B < 0$, тоді корені комплексні, взаємоспряжені :

$$\lambda_1 = -\frac{A}{2} + \sqrt{B - \frac{A^2}{4}}i, \quad \lambda_2 = -\frac{A}{2} - \sqrt{B - \frac{A^2}{4}}i, \text{ де } i = \sqrt{-1} \text{ і}$$

$$\bar{Y}(t) = e^{-\frac{A}{2}t} (C_1 \cos \sqrt{B - \frac{A^2}{4}}t + C_2 \sin \sqrt{B - \frac{A^2}{4}}t).$$

Висновки. Автори проаналізували та узагальнили матеріали публікацій і застосували методи розв'язання систем диференціальних рівнянь до розв'язання лінійних моделей економічного циклу. В теорії диференціальних рівнянь відомі різні методи розв'язання систем диференціальних рівнянь. Одним із таких методів є метод зведення системи диференціальних рівнянь до одного диференціального рівняння другого порядку зі сталими коефіцієнтами.

Особливу увагу приділено процесам, що моделюються за допомогою апарату систем лінійних диференціальних рівнянь першого порядку. Представлено модифіковану модель економічного циклу Філіпса та проаналізовано властивості загальних розв'язків системи лінійних диференціальних рівнянь першого порядку, що описує модель Філіпса. Основний акцент зроблено на застосуванні диференціальних рівнянь другого порядку до розв'язання системи диференціальних рівнянь у моделі Філіпса.

Системи диференціальних рівнянь є цінним інструментом у фінансовому прогнозуванні підприємств, у фінансовому моделюванні, оскільки дозволяють будувати точні моделі, що враховують динамічні зміни та взаємозв'язки фінансових показників.

**Література:**

1. Грисенко, М. В. (2007). *Математика для економістів: Методи й моделі, приклади й задачі*: Навч. посібник. Либідь.
1. Hrysenko, M. V. (2007). *Matematyka dlya ekonomistiv: Metody i modeli, pryklady i zadachi*: Navchalnyi posibnyk [Mathematics for economists: Methods and models, examples and problems: Study guide]. Lybid. [in Ukrainian].
2. Зінкевич Т.О., Лісовська В.П., Мельник О.О. (2015). Логістичні моделі в задачах економічної динаміки. *Зб.: Ринок цінних паперів України*, 9-10, 127-134.
2. Zinkevych, T. O., Lisovska, V. P., Melnyk, O. O. (2015). Logistychni modeli v zadachah ekonomichnoi dynamiky [Logistic models in problems of economic dynamics]. Zbirnyk: Rynok tsinnyh paperiv Ukrainy [Securities Market of Ukraine], 9-10, 127-134. [in Ukrainian].
3. Лісовська В.П., Зінкевич Т.О. (2021). *Динамічні системи в економіці*: монографія. Київ: КНЕУ.
3. Lisovska, V. P., Zinkevych, T. O. (2021). *Dynamichni systemy v ekonomitsi*: monohrafiya [Dynamic systems in economics: Monograph]. KNEU. [in Ukrainian].
4. Лісовська В.П., Кудик Т.О., Васильєва Д.О. (2021). Моделювання лінійними різницевиими рівняннями першого порядку. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 37, 55-60.
4. Lisovska, V. P., Kudyk, T. O., Vasylieva, D. O. (2021). Modelyuvannya liniynymy riznytsevyymy rivnyannyamy pershogo poryadku [Modeling with linear difference equations of the first order]. Naukoviy visnyk UzhNU. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo [Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy], 37, 55-60 [in Ukrainian].
5. Лісовська В.П., Неня О.І. (2014). Про перманентність дискретної системи хижак-жертва з монотонною функцією впливу. *Математичне та комп'ютерне моделювання. Серія Фізико-математичні науки : зб. наук. праць*, 11, 132-142.
5. Lisovska, V. P., Neny, O. I. (2014). Pro permanentnist' dyskretnoi systemy khyzhak-zhertva z monotonno. Funktsieyu vplyvu [On the permanence of a discrete predator-prey system with a monotonic influence function]. Matematychnye ta komp'yuterne modelyuvannya. Seriya Fizyko-matematychni nauky: zb.nauk. prats [Mathematical and Computer Modeling. Series Physical and Mathematical Sciences: Collected Scientific Works], 11, 132-142. [in Ukrainian].



Отримано: 19 травня 2025 р.

Прорецензовано: 26 травня 2025 р.

Прийнято до друку: 27 травня 2025 р.

email: cheverdaserega@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-2161-037X>

email: maxishko@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0473-7195>

email: obasht2@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5112-0008>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-88-95](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-88-95)

Чеверда С. С., Максишко Н. К., Баштанник О. І. Механізми інтеграції ШІ в управління проектами як інструмент забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). С. 88–95.

УДК: 005.8:004.8:339.137.2(477)

JEL-класифікація: O32, M15, L86, D83

Чеверда Сергій Сергійович,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики
Запорізького національного університету

Макшишко Наталія Костянтинівна,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики
Запорізького національного університету

Баштанник Олег Іванович,

старший викладач кафедри економічної кібернетики
Запорізького національного університету

МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ШІ В УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ІТ-ІНДУСТРІЇ

У статті досліджуються механізми інтеграції технологій штучного інтелекту в управління проектами як інструментів підвищення конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії. Проаналізовано сучасний стан ІТ-галузі України в умовах воєнних викликів та її потенціал як драйвера післявоєнного відновлення економіки. Розглянуто проблеми традиційних методологій проєктного менеджменту, які не забезпечують необхідної гнучкості в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів. Запропоновано алгоритм впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), який мінімізує ризики та максимізує переваги від використання ШІ. Визначено чотири ключові напрями впливу інтеграції ШІ на конкурентоспроможність: підвищення ефективності розробки, покращення якості продуктів, формування стратегічних переваг на ринку та забезпечення вищої адаптивності до змін. Практичні дослідження на базі вітчизняних ІТ-компаній підтверджують, що впровадження ШІ дозволяє скоротити терміни виконання проєктів у середньому на 23 %, підвищити точність планування ресурсів на 31 % та знизити кількість критичних помилок на 45 %. Запропоновані механізми створюють основу для оптимізації операційної діяльності ІТ-компаній та посилення їхніх конкурентних позицій на глобальному ринку цифрових послуг.

Ключові слова: штучний інтелект, управління проектами, ІТ-індустрія, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, воєнні виклики, післявоєнне відновлення, оптимізація ресурсів, алгоритм впровадження, стратегічні переваги.

Serhii Cheverda,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics
Zaporizhzhia National University

Nataliia Maksyshko,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Cybernetics
Zaporizhzhia National University

Oleh Bashtannyk,

Senior Lecturer at the Department of Economic Cybernetics
Zaporizhzhia National University

MECHANISMS OF AI INTEGRATION INTO PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING COMPETITIVENESS OF THE DOMESTIC IT-INDUSTRY

This study examines the mechanisms of artificial intelligence integration into project management as a strategic tool for enhancing the competitiveness of Ukraine's IT industry amidst wartime challenges and post-war recovery opportunities. The research analyzes the current state of the domestic IT sector, which continues to generate significant foreign currency revenue despite military aggression, identifying its potential as a key driver for economic reconstruction. Traditional project



management methodologies are evaluated, revealing their limitations in providing necessary flexibility under high uncertainty conditions and resource constraints exacerbated by specialist migration and mobilization.

The paper develops a comprehensive conceptual model for AI application in project management based on three fundamental principles: automation of routine processes through intelligent testing and data analysis tools; AI-driven strategic planning and resource management that optimizes allocation and adapts schedules based on changing factors; and enhanced user interaction through feedback analysis to better understand target audience needs and promptly adapt products to market requirements.

A systematic six-stage implementation algorithm is proposed to facilitate the integration of AI technologies, minimizing risks while maximizing benefits. This algorithm encompasses preparation, selection and configuration of AI tools, phased integration into development processes, team training and adaptation, monitoring and optimization based on performance data, and scaling of successful practices for long-term AI competency development within organizations.

The research identifies four key dimensions of AI integration impact on competitiveness: increased development efficiency with project timeline reductions of 20-30%; improved product quality through error reduction and higher user requirement compliance; formation of strategic market advantages including more competitive pricing and international client trust; and enhanced adaptability to market changes through rapid response to evolving user needs and effective market opportunity utilization.

Empirical studies conducted with five domestic IT companies of varying sizes confirm that implementing elements of the developed model resulted in reducing project execution times by an average of 23%, improving resource planning accuracy by 31%, and decreasing critical errors in final products by 45%. The proposed integration mechanisms create a foundation for optimizing operational activities of IT companies and strengthening their competitive positions in the global digital services market, particularly crucial for post-war economic recovery.

Keywords: artificial intelligence, project management, IT industry, competitiveness, digital transformation, wartime challenges, post-war recovery, resource optimization, implementation algorithm, strategic advantages.

Постановка проблеми. В умовах війни вітчизняна ІТ-індустрія зіткнулася з викликами та новими можливостями. Галузь продовжує генерувати валютні надходження та може стати драйвером післявоєнного відновлення, але посилення глобальної конкуренції вимагає нових інструментів підвищення ефективності.

Ключовою проблемою стала оптимізація обмежених ресурсів в умовах воєнного часу. Статистика показує, що 70 % ІТ-проектів перевищують заплановані терміни або бюджет через неефективне управління [1]. Традиційні методології проєктного менеджменту не забезпечують необхідної гнучкості в умовах високої невизначеності. Загострюється питання збереження кадрового потенціалу через міграцію спеціалістів і мобілізацію, що вимагає переосмислення підходів до розподілу ресурсів та організації віддаленої роботи команд.

Технології штучного інтелекту демонструють потенціал для трансформації управління проєктами, здатні підвищити ефективність на 30–40 % [2]. Проте їх впровадження відбувається несистемно, без чіткого розуміння механізмів інтеграції та оцінки ризиків.

Суттєвою проблемою залишається аутсорсингова орієнтація більшості вітчизняних ІТ-компаній. Перехід до створення власних продуктів потребує підвищення ефективності управління проєктами, що може бути забезпечено через інтеграцію ШІ. Недостатньо розробленою залишається проблематика системної інтеграції ШІ в управління проєктами з урахуванням специфіки вітчизняного ринку [3]. Відсутність чітких алгоритмів впровадження ШІ стримує інноваційний розвиток галузі та її потенціал як ресурсу відновлення економіки.

Розробка механізмів інтеграції ШІ в управління проєктами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії та посиленню її ролі в післявоєнній відбудові України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інтеграція штучного інтелекту в управління проєктами стала предметом активного дослідження як в Україні, так і за кордоном. Згідно з аналізом наукових публікацій, ШІ має потенціал трансформувати традиційні підходи до управління проєктами, підвищуючи ефективність, точність прогнозування та оптимізацію ресурсів.

Комплексний аналіз наукових публікацій, здійснений Bento та колегами [4], а також Taboada [5], підтверджує зростаючий інтерес до застосування ШІ в управлінні проєктами та виділяє ключові переваги автоматизації процесів планування та контролю. Georgiev та співавтори [6] розглядають роль штучного інтелекту в управлінні проєктами з перспективи ланцюгів постачання, підкреслюючи важливість інтеграції ШІ для оптимізації логістичних процесів.

Міжнародний досвід впровадження ШІ-технологій, зокрема дослідження Hashimzai та Mohammadi [7], підкреслює, що впровадження ШІ в управління проєктами дозволяє покращити управління ризиками, розподіл ресурсів та прийняття рішень у складних проєктах. Проте, автори також зазначають наявність викликів, таких як високі витрати на впровадження, проблеми з якістю даних та опір змінам у організаціях.

Аналіз, проведений Ahmed та Khan [8], демонструє експоненційне зростання публікацій з тематики ШІ в проєктному менеджменті, що свідчить про актуальність цього напрямку досліджень. Zhou та Fokaefs [9]



досліджують можливості ШІ-асистентів для управління інцидентами в мікросервісних середовищах, що особливо релевантно для ІТ-проектів.

Інші дослідження, зокрема публікація в журналі MDPI [2], акцентують увагу на зростаючому інтересі до використання генеративного ШІ в управлінні проектами, особливо для прийняття рішень, управління інформацією та оптимізації ресурсів. Автори підкреслюють необхідність подальших досліджень для розробки масштабованих та економічно ефективних рішень.

В українських умовах стратегічне бачення розвитку ШІ було представлено у рамках проекту WINWIN AI Centre of Excellence, який спрямований на об'єднання експертів та ресурсів для впровадження ШІ в ключові сфери, включаючи управління проектами. Це ініціатива Міністерства цифрової трансформації України, яка підкреслює важливість ШІ для післявоєнного відновлення та розвитку країни [10].

Крім того, у дослідженні, проведеному Harvard Business Review [1], прогнозується, що до 2030 р. до 80 % завдань управління проектами будуть автоматизовані за допомогою ШІ, що підкреслює необхідність адаптації управлінських практик до нових технологічних реалій.

Останні дослідження Malmqvist [11] показують перспективи використання ШІ для аналізу залежностей та генерації шляхів у складних інтеграційних проектах. Mökander та колеги [12] аналізують виклики та кращі практики корпоративного управління ШІ, що є критично важливим для успішної інтеграції цих технологій в управління проектами.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують значний потенціал ШІ в трансформації управління проектами, проте також вказують на необхідність подолання існуючих викликів для ефективного впровадження цих технологій у практику.

Мета і завдання дослідження: розробити механізми інтеграції технологій штучного інтелекту в управління проектами для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії в умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови, що включає аналіз проблем проектного менеджменту, оцінку потенціалу ШІ-технологій, створення концептуальної моделі та алгоритму впровадження з урахуванням ресурсних обмежень військового часу.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан ІТ-галузі України характеризується унікальним поєднанням викликів, спричинених військовою агресією, та значним потенціалом для розвитку і зміцнення позицій на глобальному ринку. За даними IT Ukraine Association, незважаючи на воєнний стан, експорт ІТ-послуг у 2022–2023 рр. забезпечив понад 6 млрд дол. валютних надходжень, що становить приблизно 40 % від загального експорту послуг України. У післявоєнний період саме ІТ-сектор може стати ключовим драйвером економічного відновлення, забезпечуючи не лише зростання ВВП, але й технологічну модернізацію інших галузей економіки.

Аналіз сучасного стану управління проектами в ІТ-сфері виявляє ряд характерних проблем та викликів. Більшість ІТ-проектів стикаються з проблемами дотримання термінів або бюджету через неефективне управління та планування. Серед ключових причин можна виділити постійні зміни вимог у процесі розробки, складність оцінки термінів реалізації, необхідність координації роботи різнопрофільних команд, високі технологічні ризики, складнощі з комунікацією та зворотнім зв'язком, виклики в управлінні бюджетом та ресурсами.

Традиційні методології управління проектами, такі як Waterfall, Agile, Scrum і Kanban [13], хоча і забезпечують базову структуру управління, не завжди можуть повністю задовольнити вимоги сучасних ІТ-проектів, особливо в умовах високої динаміки ринку та постійних технологічних змін. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах кадрових обмежень, зумовлених міграцією фахівців та мобілізацією, що вимагає максимально ефективного використання наявних людських ресурсів.

Штучний інтелект як інноваційна технологія відкриває нові можливості для оптимізації процесів управління проектами в ІТ-галузі. Концептуальна модель інтеграції інструментарію штучного інтелекту в бізнес-процеси управління проектами (рис. 1) демонструє систематичний підхід до впровадження цих технологій. Імплементация рішень на основі ШІ дозволяє суттєво підвищити ефективність управління проектами шляхом комплексного впливу на різноманітні аспекти проектного менеджменту, включаючи планування, оптимізацію ресурсів, ризик-менеджмент та контроль виконання проектних завдань.

Ключовими перевагами застосування ШІ в управлінні проектами є автоматизація рутинних завдань, підвищення точності прогнозування термінів та ресурсів, ефективна оцінка та управління ризиками, оптимізація розподілу ресурсів, а також покращення процесів прийняття рішень на основі аналізу даних.

На основі проведеного дослідження була розроблена концептуальна модель застосування штучного інтелекту в управлінні проектами, яка базується на трьох основних положеннях.



Рис. 1. Модель інтеграції ШІ в управління проєктами

Перше положення фокусується на автоматизації та оптимізації рутинних процесів через інструменти автоматизованого тестування та аналізу даних. Це дозволяє команді розробників зосередитися на творчих та стратегічних аспектах проєкту, не витрачаючи часу на рутинні перевірки, що значно прискорює процес розробки і знижує ймовірність людських помилок.

Друге положення стосується інтеграції ШІ як інструменту стратегічного планування та управління ресурсами. Штучний інтелект дозволяє не тільки аналізувати дані з минулих проєктів, але й прогнозувати потреби для поточного проєкту, оптимізувати розподіл ресурсів та адаптувати графіки робіт залежно від змінних факторів. Це особливо важливо для проєктів, які мають комплексні та довготривалі виробничі цикли, де точність та гнучкість у плануванні є критичними для успіху.

Третє положення зосереджується на покращенні взаємодії з користувачами та посиленні зворотного зв'язку на всіх етапах розробки. ШІ здатен аналізувати великі обсяги даних про користувацьку поведінку, що дозволяє краще розуміти потреби цільової аудиторії та оперативно адаптувати продукт під їхні очікування. Цей підхід забезпечує безперервний процес вдосконалення та відповідність вимогам ринку.

Аналіз інструментарію ШІ для управління проєктами (табл. 1) виявив широкий спектр рішень, що можуть бути використані в IT-галузі. Серед них інструменти для автоматизованого тестування (Applitools, Test.ai, Selenium AI) з функціональністю візуального тестування та виявлення помилок; засоби аналізу коду (Deep Code, Diffblue Cover), що здатні виявляти потенційні баги та генерувати тестові набори; системи планування і управління ресурсами (Microsoft Project + AI, Asana + AI, Forecast), які прогнозують терміни та оптимізують розподіл ресурсів; та інструменти аналізу зворотного зв'язку (MonkeyLearn, IBM Watson NLU, Clarabridge), що класифікують відгуки та виявляють тенденції у вподобаннях користувачів.

Таблиця 1

Інструментарій ШІ для управління проєктами

Категорія	Інструменти	Функціональність
Автоматизоване тестування	Applitools, Test.ai, Selenium AI	Візуальне тестування, автоматичне виявлення помилок, адаптивні алгоритми тестування
Аналіз коду	Deep Code, Diffblue Cover	Виявлення потенційних багів, генерація тестових наборів, пропозиції оптимізації
Планування і управління ресурсами	Microsoft Project + AI, Asana + AI, Forecast	Прогнозування термінів, оптимізація розподілу ресурсів, адаптація планів
Аналіз зворотного зв'язку	Monkey Learn, IBM Watson NLU, Clarabridge	Класифікація відгуків, аналіз настроїв, виявлення тенденцій

Для ефективної інтеграції технологій штучного інтелекту в управління проєктами розроблено шестіетапний алгоритм впровадження, представлений на рис. 2.

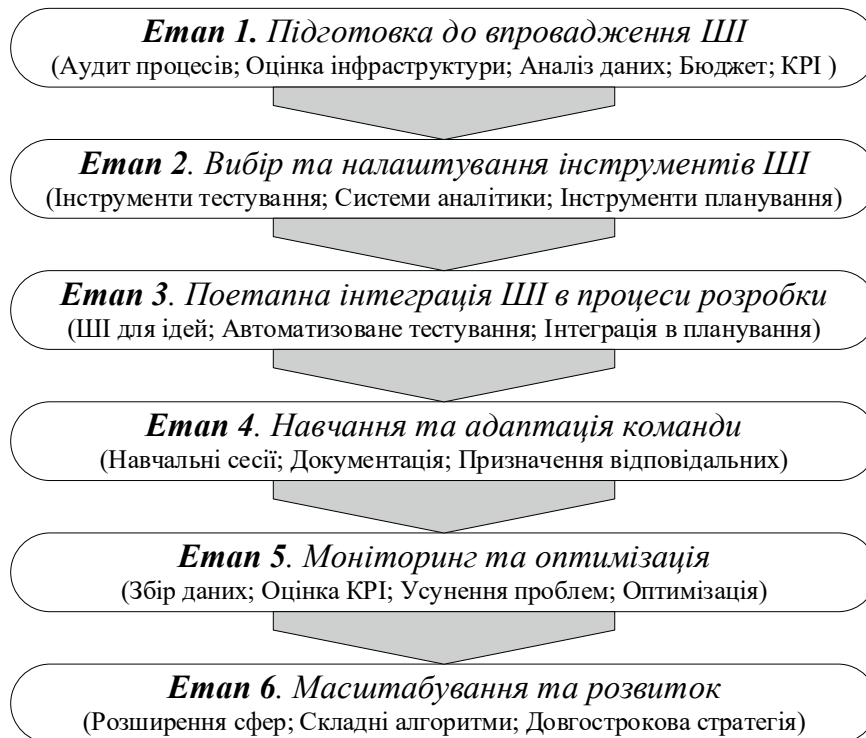


Рис. 2. Алгоритм впровадження ШІ в управління проєктами

Етап 1 передбачає підготовку до впровадження ШІ, що включає аудит поточних процесів управління проєктом, оцінку технічної інфраструктури, аналіз наявних даних, формування бюджету та визначення ключових показників ефективності для оцінки успішності впровадження.

На *Етапі 2* відбувається вибір та налаштування конкретних інструментів штучного інтелекту відповідно до визначених потреб проєкту. Це включає вибір інструментів для автоматизації тестування, впровадження систем аналітики та прогнозування, налаштування інструментів планування та управління ресурсами, а також інтеграцію систем для аналізу зворотного зв'язку.

На *Етапі 3* забезпечується поетапна інтеграція ШІ в процеси розробки: від початку використання ШІ для генерації та оцінки ідей на етапі концептуальної розробки до впровадження автоматизованого тестування, інтеграції в процеси планування та розподілу ресурсів, а також налаштування систем моніторингу та аналізу прогресу проєкту.

На *Етапі 4* зосереджуються на навчанні та адаптації команди до роботи з новими інструментами. Це включає проведення навчальних сесій для команди розробників, створення документації та інструкцій з використання ШІ-інструментів, призначення відповідальних за різні аспекти роботи з ШІ, а також налагодження процесів комунікації та звітності з використанням нових інструментів.

На *Етапі 5* проводиться моніторинг та оптимізація на основі зібраних даних про ефективність використання ШІ-інструментів. Ключовими задачами є збір та аналіз даних про ефективність, оцінка досягнення встановлених KPI, виявлення проблемних областей та їх усунення, а також оптимізація налаштувань ШІ-систем на основі отриманого досвіду.

Заключний *Етап 6* спрямований на масштабування успішних практик та довгостроковий розвиток ШІ-компетенцій в організації. Це включає розширення сфер застосування ШІ в проєкті, впровадження більш складних алгоритмів та моделей, інтеграцію нових інструментів та технологій, а також формування стратегії довгострокового розвитку ШІ в управлінні проєктами.

Запропонований алгоритм дозволяє системно підходити до інтеграції технологій штучного інтелекту, мінімізуючи ризики та максимізуючи переваги від використання нових технологій. Особливо важливим аспектом є поетапний характер впровадження, який дозволяє компаніям з обмеженими ресурсами поступово розширювати використання ШІ, починаючи з найбільш критичних областей.

Вплив інтеграції ШІ на конкурентоспроможність національної ІТ-галузі є багатовимірним та значущим, як представлено на рис. 3.



Рис. 3. Вплив інтеграції ШІ на конкурентоспроможність національної ІТ-галузі

Можна виділити чотири ключові напрями впливу:

– підвищення ефективності розробки через скорочення термінів виконання проєктів на 20–30 %, зниження витрат на розробку і тестування, оптимізацію використання людських ресурсів та автоматизацію рутинних задач;

– покращення якості продуктів за рахунок зниження кількості помилок і багів, забезпечення вищої відповідності вимогам користувачів, покращення користувацького інтерфейсу (UX/UI), покращення здатності передбачати потреби користувачів та оптимізації тестування;

– формування стратегічних переваг на ринку через можливість пропонувати більш конкурентні ціни, зростання довіри міжнародних клієнтів до національних розробників, розвиток інноваційних компетенцій у фахівців галузі, вихід на нові ринки та розширення можливостей масштабування бізнесу;

– забезпечення вищої адаптивності до змін ринку через швидке реагування на зміни потреб користувачів, гнучкість у коригуванні стратегій розвитку продуктів, ефективне використання ринкових можливостей, прогнозування трендів галузі та випередження конкурентів.

Практична імплементація запропонованого підходу в діяльність вітчизняних ІТ-компаній дає змогу досягти значних результатів за кількома ключовими напрямками. Дослідження, проведені на базі п'яти вітчизняних ІТ-компаній різного масштабу (зокрема, ТОВ «АВЕДсофт» [14], «Ideal Creative Lab» [15]), показали, що впровадження елементів розробленої моделі дозволило скоротити терміни виконання проєктів у середньому на 23 %, підвищити точність планування ресурсів на 31 % та знизити кількість критичних помилок у кінцевих продуктах на 45 %.

Особливо важливим є той факт, що інтеграція ШІ в управління проєктами стає каталізатором організаційних змін та розвитку інноваційної культури. Компанії, які системно впроваджують технології штучного інтелекту, демонструють вищу здатність до адаптації в умовах невизначеності, ефективніше використовують доступні ресурси та швидше реагують на зміни ринкових умов і потреб користувачів.

Досвід застосування запропонованого підходу показує, що для його успішної реалізації доцільно починати з пілотних проєктів для мінімізації ризиків та отримання досвіду, забезпечувати належну підготовку та навчання персоналу, приділяти особливу увагу якості даних для навчання ШІ-систем, встановлювати чіткі КРІ для оцінки ефективності впровадження та розробляти стратегію довгострокового розвитку ШІ-компетенцій в організації.

Поетапність впровадження дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток організації в умовах обмежених ресурсів, що особливо актуально для вітчизняних ІТ-компаній в умовах військових дій та підготовки до післявоєнного відновлення. Запропоновані механізми інтеграції ШІ в управління проєктами створюють основу для підвищення ефективності операційної діяльності ІТ-компаній та посилення їхніх конкурентних позицій на глобальному ринку цифрових послуг.

Висновки. Проведене дослідження механізмів інтеграції штучного інтелекту в управління проєктами визначає їх як перспективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії.



Розроблена концептуальна модель застосування ШІ базується на трьох ключових положеннях: автоматизації рутинних процесів, стратегічному плануванні та управлінні ресурсами, а також покращенні взаємодії з користувачами через аналіз зворотного зв'язку. Запропонований алгоритм впровадження забезпечує структурований підхід до інтеграції технологій штучного інтелекту в процеси управління проєктами, мінімізуючи ризики та максимізуючи переваги.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження ШІ сприяє підвищенню ефективності розробки зі скороченням термінів виконання проєктів на 20–30 %, покращенню якості продуктів через зниження кількості помилок, формуванню стратегічних переваг на ринку та забезпеченню вищої адаптивності до змін. В умовах військових викликів та майбутньої післявоєнної відбудови інтеграція ШІ в управління проєктами стає не просто технологічним удосконаленням, а стратегічним інструментом, що дозволяє оптимізувати обмежені ресурси та посилити позиції вітчизняних ІТ-компаній на глобальному ринку цифрових послуг.

Водночас, дослідження виявило ряд аспектів, що потребують подальшого наукового опрацювання. Перспективними напрямками є поглиблене вивчення економічної ефективності впровадження ШІ з розробкою методики розрахунку показників рентабельності інвестицій для ІТ-компаній різного масштабу, дослідження етичних аспектів використання штучного інтелекту, зокрема питань прозорості алгоритмів та захисту персональних даних співробітників, а також адаптація міжнародних стандартів управління проєктами до специфіки використання ШІ-технологій в українських реаліях.

Подальшого розвитку потребує аналіз можливостей використання передових технологій машинного навчання для автоматизації специфічних завдань управління проєктами, вивчення синергетичних ефектів від поєднання ШІ з іншими інноваційними технологіями для управління складними ІТ-проєктами, а також дослідження можливостей використання ШІ для прогнозування та управління ризиками в умовах геополітичної нестабільності. Зазначені напрями сприятимуть формуванню комплексного наукового підходу до інтеграції штучного інтелекту в управління проєктами та посиленню конкурентоспроможності вітчизняної ІТ-індустрії в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Nieto-Rodriguez A., Vargas R. V. (2023). How AI Will Transform Project Management. *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management>> [in English].
2. Taboada I., Daneshpajouh A., Toledo N., de Vass T. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*. Vol. 13(8), 5014. <<https://doi.org/10.3390/app13085014>> [in English].
3. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бушуєв Д.А. (2018). Проривні компетенції в управлінні інноваційними проєктами та програмами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. № 1. С. 3-9.
4. Bushuiev, S.D., Bushuieva, N.S., Bushuiev, D.A. (2018). Proryvni kompetentsii v upravlinni innovatsiinymy proektamy ta prohramamy [Breakthrough competencies in managing innovative projects and programs]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy* [Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects], № 1, 3-9. [in Ukrainian].
4. Bento S., Pereira L., Gonçalves R., Dias A., Lopes da Costa R. (2022). Artificial intelligence in project management: systematic literature review. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*. Vol. 13(2), 143-160 [in English].
5. Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., de Vass, T. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, Volume 13 (8). 5014. <<https://doi.org/10.3390/app13085014>> [in English].
6. Georgiev S., Polychronakis Y., Sapountzis S., Polychronakis N. (2024). The role of artificial intelligence in project management: a supply chain perspective. *Supply Chain Forum: An International Journal*. Vol. 25(1), 1-14. <<https://doi.org/10.1080/16258312.2024.2384823>> [in English].
7. Hashimzai I.A., Mohammadi M.Q. (2024). The Integration of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Emerging Trends and Challenges. *TIERS Information Technology Journal*, 5(2), 153–164. <<https://doi.org/10.38043/tiers.v5i2.5963>> [in English].
8. Khan S.A. Ahmed M. (2024). Trends and Applications of Artificial Intelligence in Project Management: A Bibliometric Analysis. *Electronics*, 14(4), 800 <<https://www.mdpi.com/2079-9292/14/4/800>> [in English].
9. Zhou D.Z., Fokaefs M. (2024). AI Assistants for Incident Lifecycle in a Microservice Environment: A Systematic Literature Review. *arXiv preprint. arXiv:2410.04334*. <<https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.04334>> [in English].
10. Міністерство цифрової трансформації України. Україна презентує стратегічне бачення розвитку ШІ в рамках Центру передового досвіду WINWIN. <<https://digitalstate.gov.ua/news/tech/shtuchnyy-intelekt-v-ukrayini-stratehichne-bachennia-rozvytku-u-mezakh-winwin>> (2025, травень, 12).



Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Ukraina prezentuie stratehichne bachennia rozvytku ShI v ramkakh Tsentru peredovoho dosvedu WINWIN [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Ukraine presents strategic vision for AI development within the WINWIN Center of Excellence]. <<https://digitalstate.gov.ua/news/tech/shtuchnyy-intelekt-v-ukrayini-stratehichne-bachennia-rozvytku-u-mezakh-winwin>> (2025, May, 12). [in Ukrainian].

11. Malmqvist L. (2025). Enhancing Post-Merger Integration Planning through AI-Assisted Dependency Analysis and Path Generation. *arXiv preprint*. 2025. *arXiv:2503.16506*. <<https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.16506>> [in English].

12. Mökander J., Sheth M., Gersbro-Sundler M., Blomgren P., Floridi L. (2022). Challenges and Best Practices in Corporate AI Governance: Lessons from the Biopharmaceutical Industry. *Human-Media Interaction*. Vol. 4. <<https://doi.org/10.3389/fcomp.2022.1068361>> [in English].

13. Sirisha G., Sarada V., John E.P., Haralayya B., RamaKrishna B.V., Bisen D. (2024). Project Management Methodologies: A Comparative Analysis of Agile and Waterfall Approaches. *Library Progress (International)*. 44(3), 17237–17246. <https://www.researchgate.net/publication/385289679_Project_Management_Methodologies_A_Comparative_Analysis_of_Agile_and_Waterfall_Approaches> [in English].

14. Офіційний сайт ТОВ «АВЕДсофт» <<https://avedsoft.com/>> (2025, травень, 12).

Ofitsiyniy sait TOV «AVEDsoft» [Official website of LLC «AVEDsoft»]. <<https://avedsoft.com/>> (2025, May, 12). [in Ukrainian].

15. Офіційний сайт «Ideal Creative Lab» <<https://idealdesign.dev/>> (2025, травень, 12).

Ofitsiyniy sait «Ideal Creative Lab» [Official website of «Ideal Creative Lab»]. <<https://idealdesign.dev/>> (2025, May, 12). [in Ukrainian].

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Познаховський Віктор Анатолійович, Гнатюк Алла Аркадіївна МІЖНАРОДНЕ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ	4
---	---

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гусарова Лариса Валентинівна, Рубцова Оксана Сергіївна АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМАТИКА БЮДЖЕТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВНИЦТВА	10
Козак Людмила Василівна, Камінський Андрій Андрійович ЛОГІСТИЧНІ ТА КОМПЛАСЕНС-ІНСТРУМЕНТИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ ПРОДУКТАМИ БАНКУ	16

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Данилюк Наталя Миколаївна ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ У ФОРМУВАННІ АВТЕНТИЧНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	23
Іонін Євген Євгенович, Загородний Віталій Миколайович ТРУДОВА МІГРАЦІЯ: ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА СУЧАСНІ НАУКОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ	29

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

Бакало Іван Іванович СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ІНСТРУМЕНТИ, СЦЕНАРІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТИ В УМОВАХ ВІЙНИ	37
Іванишина Ольга Степанівна, Лекарь Сергій Іванович, Купріянова Анастасія Олександрівна РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ МИТНИХ БРОКЕРІВ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	43
Коваленко Олександра Вікторівна ФІНАНСИ ДОМОГОСПОДАРСТВ У ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЕТІНІЗАЦІЇ	50
Крупка Михайло Іванович, Дропа Ярослав Богданович, Котур Андрій Богданович ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО СЕРЕДОВИЩА	58
Ткачук Наталія Василівна, Гергола Сніжана Василівна ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКУ ЛЬВІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	64

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Рябчук Оксана Григорівна, Костенко Анастасія Сергіївна ЗНАЧЕННЯ АУДИТУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ПІДПРИЄМСТВА	70
Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна, Дмитрук Іванна Василівна ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ БЛАГОДІЙНИЦТВА	75

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Кудик Тетяна Олексіївна, Лісовська Валентина Петрівна, Свідерська Інна Миколаївна МОДЕЛЮВАННЯ ДЕЯКИМИ СИСТЕМАМИ ДИФЕРЕНЦІАЛЬНИХ РІВНЯНЬ	82
Чеведа Сергій Сергійович, Максишко Наталія Костянтинівна, Баштанник Олег Іванович МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ШІ В УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ІТ-ІНДУСТРІЇ	88

CONTENT

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Victor Poznakhovskiy, Alla Hnatiuk

INTERNATIONAL TAXATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: CURRENT TRENDS AND CHALLENGES	4
--	---

ECONOMICS, MANAGEMENT OF SECTORS AND ENTERPRISES

Larysa Husarova, Oksana Rubtsova

RELEVANCE AND PROBLEMS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES OVERHEAD COSTS BUDGETING	10
---	----

Liudmyla Kozak, Andrii Kaminskyi

LOGISTICS AND COMPLIANCE TOOLS FOR OPERATIONAL MANAGEMENT OF BANK DEPOSIT PRODUCTS ..	16
---	----

LABOR ECONOMICS AND REGIONAL ECONOMY

Natalia Danyliuk

INTERNAL COMMUNICATIONS IN FORMING AN AUTHENTIC EMPLOYER BRAND	23
--	----

Evgen Ionin, Vitaliy Zagorodnyi

LABOR MIGRATION: EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES AND MODERN SCIENTIFIC INTERPRETATIONS	29
---	----

FINANCE, MONETARY CIRCULATION AND CREDIT

Ivan Bakalo

STRESS TESTING OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE: TOOLS, SCENARIOS AND RESULTS IN WARTIME CONDITIONS	37
--	----

Olga Ivanyshyna, Sergii Lekar, Anastasiia Kupriianova

DEVELOPMENT OF THE CUSTOMS BROKERS INSTITUTE AND THEIR IMPORTANCE IN THE PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE	43
--	----

Oleksandra Kovalenko

HOUSEHOLD FINANCES IN THE SHADOW ECONOMY OF UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DE-SHADOWING	50
---	----

Mykhailo Krupka, Yaroslav Dropa, Andriy Kotur

FORMATION OF STRATEGIES FOR THE BANK'S CREDIT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL AND CREDIT ENVIRONMENT TRANSFORMATIONS	58
--	----

Natalia Tkachuk, Snizhana Herhola

FINANCIAL RESILIENCE OF BANK LVIV IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW	64
---	----

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Oksana Riabchuk, Anastasiia Kostenko

THE IMPORTANCE OF AUDITING AN ENTERPRISE'S RECEIVABLES	70
--	----

Alla Fatenok-Tkachuk, Ivanna Dmytruk

CHARITY ACCOUNTING AND TAXATION	75
---------------------------------------	----

MATHEMATICAL MODELING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Tetiana Kudyk, Valentyna Lisovska, Inna Sviderska

MODELING BY SOME SYSTEMS OF DIFFERENTIAL EQUATIONS	83
--	----

Serhii Cheverda, Nataliia Maksyshko, Oleh Bashtannyk

MECHANISMS OF AI INTEGRATION INTO PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING COMPETITIVENESS OF THE DOMESTIC IT-INDUSTRY	88
--	----

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Науковий журнал (щоквартальник)

№ 36(64)

Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. № 37(65). 98 с.

Scientific notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series: scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, June 2025. № 37(65). 98 p.

Головний редактор *О. І. Дем'янчук*

Заступник головного редактора *Ю. В. Шулик*

Відповідальний редактор *Н. М. Данилюк*

Комп'ютерна верстка *Н. О. Крушинської*

Художнє оформлення обкладинки *К. О. Олексійчук*

Коректор *А. О. Самсонюк*

Коректор англomовних текстів *Р. Т. Шулик*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 11,4. Наклад 100 пр. Зам. № 16–25.

Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві

Національного університету «Острозька академія»,

Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.