

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

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 81

ЛЬВІВ
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
2025

Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – Вип. 81. – 122 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 81

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

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

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

Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету.

Протокол № 7 від 14 лютого 2025 року.

Редакційна колегія:

Куцик Петро Олексійович, д.е.н., проф. (головний редактор);

Семак Богдан Богданович, д.е.н., проф. (заступник головного редактора);

Міценко Наталія Григорівна, д.е.н., проф. (заступник головного редактора);

Музичка Олександра МIRONІВНА, к.е.н., доц. (відповідальний секретар);

Базиліук Володимир Богданович, д.е.н., проф.;

Васильців Тарас Григорович, д.е.н., проф.;

Виноградова Олена Володимирівна, д.е.н., проф.;

Воронко Роман Михайлович, д.е.н., проф.;

Князева Тетяна В’ячеславівна, д.е.н., проф.;

Ковальчук Світлана Володимирівна, д.е.н., проф.;

Копилук Оксана Іванівна, д.е.н., проф.;

Коренюк Петро Іванович, д.е.н., проф.;

Літвінов Олександр Сергійович, д.е.н., проф.;

Лопашук Інна Афанасіївна, к.е.н., доц.;

Лупак Руслан Любомирович, д.е.н., проф.;

Міщук Ігор Пилипович, д.е.н., проф.;

Поліщук Ірина Ігорівна, д.е.н., проф.;

Полякова Юлія Володимирівна, д.е.н., проф.;

Сафонов Юрій Миколайович, д.е.н., проф.;

Свидрук Ірена Ігорівна, д.е.н., проф.;

Трут Ольга Олексіївна, д.е.н., проф.;

Черкасова Світлана Василівна, д.е.н., проф.;

Хлуска Йоланта, Dr hab., проф. (Республіка Польща);

Шавга Лариса Афанасіївна, д.е.н., проф. (Республіка Молдова);

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна, д.е.н., проф.

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

Видання індексується у наукометричних базах:

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

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2025-81

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



© Львівський торговельно-економічний університет,
2025

ЗМІСТ

Свидрук І. І., Куцик В. І., Турянський Ю. І., Коцупей В. М.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (ІОТ) ЯК ДРАЙВЕРУ ІННОВАЦІЙ
В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ.....7

Семак Б. Б., Керод Т. Р.

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ
ВИРОБНИЧО-ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
НА ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ.....14

Ковальчук С. В.

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ЯК АКТУАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....21

Воронко Р. М., Гаталяк Я. С., Готра Ю. М.

СУТНІСТЬ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ
ДО ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ЦІЛЯХ УПРАВЛІННЯ.....27

Завалій Т. О., Легенчук С. Ф.

ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ ЯК ТЕХНОЛОГІЧНА ОСНОВА ПАРАДИГМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ.....37

Садовська І. Б., Нагірська К. Є.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ СУБ'ЄКТІВ
ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ОТРИМАНИХ ЗА ГРАНТОВІ КОШТИ.....46

Музичка О. М., Копилук О. І.

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО
ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....53

Черкасова С. В., Бойчук А. С.

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ
ТА ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....59

Розумович Н. Ф., Перцович Т. О.

ПРОЦЕС СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ ФУНКЦІЙ.....66

Чуй І. Р., Власюк Н. І., Мицак О. В.

ГАЛУЗЕВІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ.....71

Гнилянська О.В.

ВИВЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ
ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....80

Голуб В. В.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ В АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....90

Демидчук Л. Б.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ
(ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ).....95

Душенко О. А.

ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ
В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....101

Купрін М. Ю.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ
НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ.....107

Артеменко А. В.

ОСОБЛИВОСТІ СЦЕНАРНОГО МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
КЛАСТЕРНИХ СТРУКТУР.....115

CONTENT

Svydruk I. I., Kutsyk V. I., Turyanskyy Yu. I., Kotsupey V. M.

FEATURES OF THE INTRODUCTION OF THE INTERNET OF THINGS (IOT) AS A DRIVER OF INNOVATION IN THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR.....7

Semak B. B., Kerod T. R.

FORMATION OF AN INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE FOR THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION AND EXPORT POTENTIAL FOR THE PROMOTION OF ENTERPRISE'S PRODUCTS IN GLOBAL MARKETS.....14

Kovalchuk S. V.

OMNICHANALITY AS AN ACTUAL CONCEPT OF DOING BUSINESS.....21

Voronko R. M., Hatalyak Y. S., Gotra Yu. M.

THE ESSENCE OF CREDITOR INDEBT AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO ITS ASSESSMENT AND CONTROL FOR MANAGEMENT PURPOSES.....27

Zavaliy T. O., Lehenchuk S. F.

THE INTERNET OF THINGS AS THE TECHNOLOGICAL BASIS OF THE DIGITAL MARKETING PARADIGM.....37

Sadovska I. B., Nahirska K. Ye.

ORGANIZATION OF ACCOUNTING FOR NON-CURRENT ASSETS OF PUBLIC SECTOR ENTITIES RECEIVED FOR GRANT FUNDS.....46

Myzychka O. M., Kopylyuk O. I.

RISK-ORIENTED PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF THE ACCUMULATIVE PENSION PROVISION SYSTEM.....53

Cherkasova S. V., Boychuk A.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET AND FACTORS FOR ENSURING ITS FINANCIAL SECURITY.....59

Rozumovych N. F., Pertsovych T. O.

THE PROCESS OF MODERN MANAGEMENT THROUGH THE TRANSFORMATION OF FUNCTIONS.....66

Chuy I. R., Vlasyuk N. I., Mytsak O. V.

INDUSTRY-SPECIFIC ASPECTS OF ASSESSING FINANCIAL SUSTAINABILITY.....71

Hnylianska O. V.

STUDY OF FACTORS INFLUENCING THE ORGANIZATION AS A PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT.....80

Holub V. V.

THE ROLE OF MARKETING ANALYTICS IN ADAPTING MARKETING STRATEGY IN THE FIELD OF E-COMMERCE.....90

Demydchuk L. B.

RESEARCH OF THE CONCEPT OF TRANSPORT SERVICE (FREIGHT TRANSPORTATION)).....95

Dushenko O. A.

TOOLS FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EXISTENTIAL CHALLENGES.....	101
--	-----

Kuprin M. Yu.,

IMPROVEMENT OF STATE REGULATION OF THE FUNDED PENSION SYSTEM IN UKRAINE.....	107
---	-----

Artemenko A. V.

FEATURES OF SCENARIO MODELING OF REGIONAL DEVELOPMENT OF CLUSTER STRUCTURES.....	115
---	-----

УДК 004.738.5:631.3:658.5

*Свидрук І. І.,
irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,
Researcher ID: F-8502-2019,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

*Куцик В. І.,
valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,
к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

*Турянський Ю. І.,
yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,
Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3347338>,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

*Коцупей В. М.,
kotsupeivolodymyr1957@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0663-4859,
Researcher ID: E-7481-219,
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (ІОТ) ЯК ДРАЙВЕРУ ІННОВАЦІЙ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ

Анотація. В статті обґрунтовано, як технологічні інновації агропромисловості у поєднанні з інтелектуальними системами управління (Інтернетом речей (ІоТ), бездротовими мережами на основі штучного інтелекту та блокчейну) окреслили нові підходи до сільськогосподарського виробництва. Дослідження присвячено виявленню особливостей запровадження ІоТ в управління сільськогосподарськими процесами та напрацюванню рекомендацій щодо використання інноваційних технологій управління для післявоєнної відбудови агропромислового сектору України. Виявлені особливості запровадження ІоТ диференційовано за адитивними рівнями технологічного, організаційного і комунікаційного забезпечення. Показано особливості створення цифрових копій об'єктів управління на технологічному рівні, описано інструменти передавання інформації за допомогою бездротових технологій зв'язку. Висвітлено технологічні особливості поєднання та інтерпретації даних на організаційному рівні для подальшого використання зацікавленими сторонами – учасниками ланцюга постачання. Показано можливості динамічного використання даних для відстеження результативності, ціноутворення, логістики тощо. З'ясовано, що фізичні об'єкти на рівні комунікаційного забезпечення логічно поєднуються з цифровими копіями, що дозволяє рекомендувати використання віртуалізованого досвіду управлінських інновацій без ризиків фінансових втрат та генерації нових знань для підвищення продуктивності в усьому ланцюзі постачання. Зважаючи на важливість завдання післявоєнного відновлення агропромислової галузі на інноваційних засадах, із урахуванням поточного стану впровадження smart-технологій в аграрних підприємствах України, запропоновано інтегровану систему для впровадження нових технологій управління на основі ІоТ. Рекомендована система з симбіотичним зв'язком між рівнями дозволяє збір, накопичення і передачу даних в режимі реального часу із достатнім рівнем забезпечення захищеності і цілісності, дозволить стимулювати інноваційний розвиток агропромисловості. Надано рекомендації з оптимізації бізнес-моделей у галузі з використанням можливостей ІоТ для продуктивного і ресурсоощадливого розвитку агропромислового сектору економіки, що дозволяє оптимізувати використання виділених на післявоєнну відбудову коштів.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, інноваційні технології управління, ланцюг постачання, Інтернет речей (ІоТ), віртуалізований досвід.

Svydruk I. I.,

irena_svidruk@ukr.net,

ORCID ID: 0000-0002-3099-6449, Researcher ID: F-8502-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kutsyk V. I.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

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

Turyanskyy Yu. I.,

yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3347338>,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kotsupey V. M.,

kotsupeivolodymyr1957@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0663-4859,

Researcher ID: E-7481-219,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FEATURES OF THE INTRODUCTION OF THE INTERNET OF THINGS (IOT) AS A DRIVER OF INNOVATION IN THE AGRO-INDUSTRIAL SECTOR

Abstract. *The article substantiates how technological innovations in the agro-industry, combined with intelligent management systems (Internet of Things (IoT), wireless networks based on artificial intelligence and blockchain), have outlined new approaches to agricultural production. The study is devoted to identifying the features of the introduction of IoT in the management of agricultural processes and developing recommendations for the use of innovative management technologies for the post-war reconstruction of the agro-industrial sector of Ukraine. The identified features of the introduction of IoT are differentiated by additive levels of technological, organizational and communication support. The features of creating digital copies of management objects at the technological level are shown, and tools for transmitting information using wireless communication technologies are described. The technological features of combining and interpreting data at the organizational level are highlighted for further use by stakeholders - participants in the supply chain. The possibilities of dynamic use of data for tracking performance, pricing, logistics, etc. are shown. It was found that physical objects at the communication support level are logically combined with digital copies, which allows us to recommend the use of virtualized experience of management innovations without the risks of financial losses and the generation of new knowledge to increase productivity throughout the supply chain. Given the importance of the task of post-war restoration of the agro-industrial sector on an innovative basis, taking into account the current state of implementation of smart technologies in agricultural enterprises of Ukraine, an integrated system for the implementation of new management technologies based on IoT is proposed. The recommended system with a symbiotic connection between levels allows for the collection, accumulation and transmission of data in real time with a sufficient level of security and integrity, will stimulate the innovative development of the agro-industry. Recommendations are provided for optimizing business models in the industry using IoT capabilities for the productive and resource-saving development of the agro-industrial sector of the economy, which allows optimizing the use of funds allocated for post-war reconstruction.*

Keywords: *agro-industrial complex, innovative management technologies, supply chain, Internet of Things (IoT), virtualized experience.*

JEL Classification: C45; D81; Q16; M20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-01>

Постановка проблеми. Аграрне виробництво впродовж всієї історії людської цивілізації відігравало роль рушійної сили технологічного прогресу, а в сучасному світі його інноваційний розвиток, що забезпечується біотехнологічними та інтелектуальними технологіями, сприяє кращому використанню дефіцитних природних ресурсів. Технологічні інновації агропромисловості у поєднанні з інтелектуальними системами управління, зокрема Інтернетом речей (IoT), бездротовими мережами на основі штучного інтелекту та блокчейну, окреслили нові підходи до сільськогосподарського виробництва, концептуалізовані як “Agritech”, сектор якого демонструє останнє десятиліття неймовірні темпи зростання у 20-25% на рік, досягнувши приблизно восьми мільярдів доларів венчурних інвестицій у всьому світі [4]. Очікується, що інноваційна організація процесів виробництва і застосування нових технологій в агропромисловості, спрямовані на зростання продуктивності за рахунок smart-моніторингу в землеробстві і тваринництві, безпілотного чи автономного землеробства, віддаленого управління будівлями та обладнанням, сприятимуть до 2030 р. зростанню вкладу галузі у світове ВВП у розмірі понад 120 млрд дол. США [13]. Отож, набувають актуальності питання аналізу існуючих і створення інноваційних систем організації агропромислового виробництва з використанням технологій IoT для досягнення кращої продуктивності в галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі до сьогодні є лише незначна кількість системних досліджень із аналізу особливостей, проблем чи перспектив застосування технологій IoT в агропромисловості. Українські науковці розглядають проблеми поживлення інноваційних процесів у цьому секторі економіки як основного напрямку його післявоєнного відновлення. Так, Д. Бондаренко аналізував методи впровадження технологій IoT в аграрному виробництві для покращення результатів вирощування рослин [1], О. Купіна та О. Дуришев описали основні переваги і виклики використання IoT в управлінні сільськогосподарськими процесами [2], В. Ступка вказав на важливість розвитку smart-технологій для повоєнного відновлення вітчизняного сільського господарства [3].

Серед закордонних дослідників інноваційні процеси в управлінні сільськогосподарським виробництвом та експертиза досягнень зазвичай описуються з точки зору евристики управління за концепцією ефекту вирішення проблем невизначеності, що передбачає високу ймовірність інновацій за умови прийнятних співвідношень між ризиками та винагородами. Так, V. Jafari-Sadeghi et al. дослідили можливості зростання гнучкості, швидкості реагування та результативності процесів багатокритеріального ухвалення управлінських рішень у високотехнологічних сільськогосподарських підприємствах малого і середнього бізнесу [12]. L. de Gomes et al. систематизували евристичний досвід дрібних фермерів із запровадження технологій IoT та блокчейну за архетипами: накопичувач, аутсорсинг

ризик, імітатор, інтегратор і покращувач [7]. M. Wilczynski та H. Schanz дійшли висновку про важливість об'єднання учасників аграрного ринку та інших зацікавлених сторін для кращої ефективності запровадження інноваційних технологій, що забезпечить кращу відповідь управлінської IoT-мережі на поточні виклики [18].

Аналізуючи вплив IoT на агропромисловість, дослідники зосереджуються на різних варіантах його використання, які мають трансформаційний потенціал. Так, Y. Akkem et al. доводять важливість інтелектуального моніторингу для оптимізації врожайності агрокультур і використання ресурсів [5], A. Nafeez et al. вказують на роль безпілотного землеробства для забезпечення ефективного дистанційного втручання [11], M. Alipio та M. Villena підкреслюють важливість smart-моніторингу у тваринництві [6].

Застосування IoT в сільському господарстві детально дослідили O. Friha et al., підкресливши важливість аналітики великих даних для сприяння точному землеробству, управлінню ресурсами і підвищенню врожайності. Однак автори також висвітлили проблеми сумісності і конфіденційності даних для їх подальшого використання у моделях прогнозування на основі ШІ для покращення результативності сільськогосподарського виробництва [10].

У центрі уваги дослідження A. Shahid et al. [15] та A. Vangala et al. [17] було впровадження IoT в ланцюги постачання сільськогосподарської продукції, для яких питання походження, відстежуваності і прозорості є ключовими факторами розвитку на всіх етапах, включаючи виробництво, збір урожаю, його зберігання, обробку, розподіл, продажі та споживання. Динамічність управління ланцюгами постачання та залучення до них посередників ускладнюють завдання управління даними, тому IoT визначається науковцями як революційна технологія, що забезпечує надійні рішення щодо відстеження сільськогосподарської продукції. Приклад результативної інтеграції IoT у ланцюги постачання наводять A. El Manea et al. [8], презентуючи модель автоматизації сільськогосподарських процесів із використанням інтелектуальних кодів для мінімізації ризиків. Поглиблене дослідження проблем забезпечення безпеки і конфіденційності на основі IoT представили M. Ferrag et al., які запропонували чотирирівневу архітектуру захисту та збереження у додатках IoT в агропромисловості [9].

Як бачимо, напрями дослідження запровадження IoT в сільськогосподарському виробництві є доволі розгалуженими. Тим не менше поза увагою дослідників все ще залишаються певні аспекти, зокрема проблеми масштабованості інноваційних зрушень у конкретних агропромислових господарствах, спричинених інтеграцією технологій інтенсивного використання даних в їх усталені системи управління, із акцентуванням на питаннях забезпечення економічної безпеки.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз особливостей запровадження IoT в управління сільськогосподарськими процесами та формування рекомендацій щодо використання інноваційних

технологій управління для післявоєнної відбудови агропромислового сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування систем IoT організаційно забезпечується трьома рівнями. На першому використовуються фізичні пристрої, зазвичай із незначними обчислювальними можливостями та енергетичними обмеженнями [14], функціональною особливістю яких є використання наперед визначеного протоколу взаємообміну даними щодо температури, вологості або інших життєво важливих для об'єкта управління констант. Другий рівень організації IoT забезпечує отримання та обробку даних і найчастіше ґрунтується на використанні хмарних технологій або виділених серверів. Третій рівень забезпечує взаємодію з користувачами шляхом візуалізації інформації для подальшого прийняття рішень і планування конкретних завдань.

Зважаючи на важливість завдання післявоєнного відновлення вітчизняної агропромислової галузі на сучасних інноваційних засадах та з врахуванням поточного стану впровадження smart-технологій в аграрних підприємствах України, пропонуємо інтегровану систему для впровадження нових технологій управління на основі IoT. Система має класичну трирівневу побудову з симбіотичним і послідовним зв'язком між рівнями технологічного, організаційного і комунікаційного забезпечення IoT (табл. 1), що дозволяє збір, накопичення і передачу даних у режимі реального часу із достатнім рівнем забезпечення їх захищеності і цілісності, а отже,

дозволить стимулювати інноваційний розвиток і підвищити загальну ефективність агропромисловості.

Для кращого розуміння запропонованої системи впровадження IoT продемонструємо її використання на умовному проєкті оптимізації управління теплицями. По-перше, технологічний рівень IoT відповідає за створення цифрової версії теплиці, що можна визначити як цифровий еквівалент реальної, оскільки вона достовірно емулює всі стани її функціонування, включаючи поточні досягнення і проблеми. По-друге, цифрова копія теплиці дозволяє здійснювати спостереження з віддаленого мобільного чи віртуального пристрою, функціональність якого дозволяє постійне оновлення даних щодо продуктивності, технічного обслуговування чи інших станів працездатності впродовж усього життєвого циклу цієї теплиці. Використання цифрової копії дозволяє відокремити управлінські дії від необхідності фізичного контакту і забезпечити надійне інформаційне підґрунтя для дистанційного управління, повноцінно охоплюючи функції контролювання і координування.

Технічне забезпечення технологічного рівня впровадження IoT призначене для формування первинного набору даних у режимі поточного часу. При цьому телекомунікаційні технології IoT для збору даних можна і доцільно варіювати для кожної конкретної цілі розвитку агропромисловості (табл. 2).

Таблиця 1

Рівні системи впровадження IoT в агропромисловість

Рівень	Місія	Функція	Взаємозв'язок із іншими рівнями
Технологічний	Підґрунтя інноваційного розвитку	Створення цифрових версій фізичних об'єктів агропромисловості з використанням smart-пристроїв і датчиків IoT для збору даних.	Накопичені дані є основою для функціонування організаційного рівня, гарантуючи точність у реальному часі, що стосується фізичних умов функціонування агропромислових підприємств.
Організаційний	Безпечний обмін даними	Захист, збереження та управління даними для забезпечення їх цілісності, відстежуваності і доступності для всіх зацікавлених сторін у ланцюзі постачання.	Отримані з технологічного рівня дані обробляються і систематизуються для подальшого використання на рівні комунікаційного забезпечення.
Комунікаційного забезпечення	Інноваційне управління	Об'єднання фізичного і цифрового середовищ для забезпечення оптимізації бізнес-моделей і формування ефективної політики розвитку агропромисловості.	Використовуються дані, захищені на організаційному рівні, для формування програм динамічного відстеження, ціноутворення, логістики тощо.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Телекомунікаційні технології IoT для збору даних у ланцюзі постачання агропромислової продукції

Технологічне рішення	Дальність зв'язку	Функціональні характеристики
QR-коди	Діапазон огляду камери	Ідентифікація або запис даних
Bluetooth із низьким енергоспоживанням	< 10 м	Ідентифікація, зберігання та обмін щодо незначних обсягів даних, потребує ефективного коннекту пристроїв
Wi-Fi 6/7	до 50 м	Покращена швидкість, підвищена ефективність підключення до Інтернету
5G	до 600 м	Висока швидкість, надійність, енергоефективність, надвисока щільність з'єднання
NB-IoT	до 15 км	Використання глобальної мережі, підтримка значної щільності пристроїв IoT для передачі даних без обмежень робочого циклу.
LoRa	до 30 км	Підтримка значної щільності пристроїв IoT із невеликими обсягами передачі даних із робочим циклом <1%
Навколоземна орбіта	Надвелика дальність	Глобальне покриття через супутниковий зв'язок, зменшення затримки передавання даних порівняно з іншими рішеннями

Джерело: авторська розробка за [16]

Організаційний рівень використовує технології блокчейну для організації передачі оброблених в хмарному середовищі даних між польовими дослідженнями і зовнішніми зацікавленими сторонами, які входять до визначеного ланцюга постачання агропромислової продукції. Обрання оптимальної для певного агропромислового підприємства технології блокчейн має ґрунтуватися на врахуванні факторів масштабованості інновацій, можливості інтегрування в існуючі системи управління та забезпечення економічної безпеки. В межах визначеного ланцюга постачання агропромислової продукції доцільно використовувати спільний блокчейн, рівень безпеки якого забезпечується можливістю функціонально обумовленого обмеження доступу до даних.

Заявленої цілі стимулювання інновацій в агропромисловості можна досягти на комунікаційному рівні впровадження IoT за допомогою функцій візуалізації даних, генерації нових знань і децентралізації обробки даних. Зокрема, агротехнологічні рішення на основі IoT враховують доступність технологічної інфраструктури, земельних, водних, енергетичних та інших ресурсів, що дозволяє приймати інноваційні рішення щодо їх збереження, особливо в середовищі малого і середнього підприємництва.

Спрямованість інноваційного розвитку на досягнення мети зростання ефективності агропромислового виробництва спонукає підприємців оцінювати рівень прийнятних фінансових ризиків, що дозволяє їх мінімізувати за рахунок віртуалізації процесів оптимізації ланцюгів постачання, експериментування з новими технологіями, не ризикуючи реальними активами. Формування ефективного партнерства в агропромисловості на основі запровадження технологій IoT створюватиме колективний досвід ефективного використання обмежених ресурсів учасниками агропромислової екосистеми, що сприятиме злагодженій організації

співпраці між різними суб'єктами післявоєнного відновлення, включаючи органи влади і місцевого самоврядування, фермерів, постачальників та дистриб'юторів. Включення принципів ефективності в розробку агротехнічних рішень на основі IoT може зумовити кращу адаптивність стійких управлінських рішень, орієнтованих на кінцевого споживача, надаючи пріоритетності організації співпраці, інноваційності та зменшенню ризиків, що особливо важливо в процесах відбудови української економіки.

Водночас, варто зауважити і про проблеми, пов'язані з впровадженням IoT в агропромисловість. Зокрема, використання цифрових копій реальних об'єктів управління, які забезпечують візуалізацію та аналітику даних і дозволяють віртуалізувати в реальному часі процеси моделювання до ухвалення остаточного рішення, є доволі вартісною технологією. Крім того, реальний досвід поєднання IoT і цифрових копій має бути повнофункціональним, інтерактивним та автентичним, що передбачає наявність передумов щодо якості обслуговування, синхронізації даних, пропускну здатності, надійності та якості взаємодії з користувачем телекомунікаційних мереж. Це потребує вирішення питання узгодженості інноваційних технологічних рішень IoT в агропромисловості з розвитком високошвидкісного зв'язку в Україні, зокрема щодо поширення технологій 5G і поступової орієнтації на 6G.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Особливості запровадження IoT в управління сільськогосподарськими процесами визначаються на трьох згуртованих адитивних рівнях: технологічному, організаційному та комунікаційного забезпечення. На технологічному рівні створюються цифрові копії об'єктів управління з використанням інформації від різноманітних датчиків, поєднаних за допомогою бездротових технологій зв'язку. На організаційному рівні дані

поєднуються та інтерпретуються для подальшого використання зацікавленими сторонами, які є ланками єдиного ланцюга постачання, що дозволяє динамічне використання даних для відстеження результативності, ціноутворення, логістики тощо. Рівень комунікаційного забезпечення логічно поєднує фізичні об'єкти з цифровими копіями, що дозволяє віртуалізувати досвід управлінських інновацій без ризиків фінансових втрат та генерувати знання для підвищення продуктивності в усьому ланцюзі постачання, оптимізувати бізнес-моделі в галузі та створювати можливості для продуктивного і ресурсоощадливого розвитку агропромислового сектору економіки, оптимізуючи використання виділених на післявоєнну відбудову коштів.

Зважаючи на важливість, актуальність і нерозробленість обраної тематики, в подальшому доцільно здійснювати як системні дослідження інноваційних перспектив агропромисловості, так і розгалужені, прицільні дослідження щодо окремих напрямів запровадження IoT у технологічне оновлення сільськогосподарського комплексу України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Д. А. Застосування технологій Інтернету речей в сільському господарстві. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2022. Вип. 2. С. 61-68. DOI: 10.31673/2412-4338.2022.026167.
2. Купіна О. А., Дуришев О. А. Використання Інтернету речей (IoT) для контролю та управління сільськогосподарськими процесами. *Технологія-2024 : матеріали міжн. наук.-практ. конф.* (Київ, 24.05.2024). Київ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 213.
3. Ступка В. В. Smart Agricultural як пріоритетний напрям повоєнного відновлення сільського господарства України. *Пріоритетні напрямки повоєнного відновлення аграрного сектору в аспекті досягнення цілей сталого розвитку : матеріали міжн. наук.-практ. конф.* (Біла Церква, 6-7.06.2024). Біла Церква : БНАУ, 2024. С. 89-92.
4. Farm Tech Investment Report. Research. *AgFunder*. 2021. URL: <https://agfunder.com/research/2021-farm-tech-investment-report>.
5. Akkem Y., Biswas S. K., Varanasi A. Smart farming using artificial intelligence: A review. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. 2023. Vol. 120, art. 105899. DOI: 10.1016/j.engappai.2023.105899.
6. Alipio M., Villena M. L. Intelligent wearable devices and biosensors for monitoring cattle health conditions: A review and classification. *Smart Health*. 2023. Vol. 27, art. 100369. DOI: 10.1016/j.smhl.2022.100369.
7. de Vasconcelos Gomes L. A., Saes M. S. M., Nunes R., Vilpoux O. F. Heuristics and farm heterogeneity: Evidence from small-scale farmers in Brazil. *Journal of Rural Studies*. 2022. Vol. 92. P. 328-341. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2022.04.010.
8. El Mane A., Tatane K., Chihab Y. Transforming agricultural supply chains: Leveraging blockchain-enabled java smart contracts and IoT integration. *ICT*

Express. 2024. Vol. 10, Is. 3. P. 650-672. DOI: 10.1016/j.icte.2024.03.007.

9. Ferrag M. A., Shu L., Yang X., Derhab A., Maglaras L. Security and privacy for green IoT-based agriculture: Review, blockchain solutions, and challenges. *IEEE access*. 2020. Vol. 8. P. 32031-32053. DOI: 10.1109/access.2020.2973178.

10. Friha O., Ferrag M. A., Shu L., Maglaras L., Wang X. Internet of things for the future of smart agriculture: A comprehensive survey of emerging technologies. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*. 2021. Vol. 8(4). P. 718-752. DOI: 10.1109/jas.2021.1003925.

11. Hafeez A., Husain M. A., Singh S. P., Chauhan A. Implementation of drone technology for farm monitoring pesticide spraying: A review. *Information processing in Agriculture*. 2023. Vol. 10(2). P. 192-203. DOI: 10.1016/j.inpa.2022.02.002.

12. Jafari-Sadeghi V., Mahdiraji H. A., Busso D., Yahiaoui D. Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 174, art. 121272. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121272.

13. Lutz Goedde, Joshua Katz, Alexandre Ménard and Julien Revellat Agriculture's connected future: How technology can yield new growth. *McKinsey Company*. October 9, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future-how-technology-can-lead-new-growth>.

14. Sanchez-Iborra R., Cano M. D. State of the art in LP-WAN solutions for industrial IoT services. *Sensors*. 2016. Vol. 16(5). P. 708. DOI: 10.3390/s16050708.

15. Shahid A., Almogren A., Javaid N., Al-Zahrani F. A., Zuair M., Alam M. Blockchain-based agri-food supply chain: A complete solution. *Ieee Access*. 2020. Vol. 8. P. 69230-69243. DOI: 10.1109/access.2020.2986257.

16. Tasic I., Cano M. D. An orchestrated IoT-based blockchain system to foster innovation in agritech. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*. 2024. Vol. 6(2), art. e12109. DOI: 10.1049/cim2.12109.

17. Vangala A., Das A. K., Kumar N., Alazab M. Smart secure sensing for IoT-based agriculture: Blockchain perspective. *IEEE Sensors Journal*. 2020. Vol. 21(16). P. 17591-17607. DOI: 10.1109/jsen.2020.3012294.

18. Wilczynski M., Schanz H. The role of market perceptions in bridging the innovation gap of bio-based markets: the example of biomass-to-liquid in Germany. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 291(125926). P. 1-21. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.125926.

REFERENCES

1. Bondarenko, D. A. (2022), Zastosuvannia tekhnolohij Internetu rechej v sil'skomu hospodarstvi. *Telekomunikatsijni ta informatsijni tekhnolohii*, vyp. 2, S. 61-68. DOI: 10.31673/2412-4338.2022.026167.

2. Kupina, O. A. and Duryshch, O. A. (2024), Vykorystannia Internetu rechej (IoT) dlia kontroliu ta upravlinnia sil'skohospodars'kymy protsesamy. *Tekhnolohiia-2024 : materialy mizhn. nauk.-prakt. konf.* (Kyiv, 24.05.2024). Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia, Kyiv, s. 213.
3. Stupka, V. V. (2024), Smart Agricultural iak priorytetnyj napriam povoiennoho vidnovlennia sil's'koho hospodarstva Ukrainy. *Priorytetni napriamky povoiennoho vidnovlennia ahrarnoho sektoru v aspekti dosiahnennia tsilej staloho rozvytku : materialy mizhn. nauk.-prakt. konf.* (Bila Tserkva, 6-7.06.2024). BNAU, Bila Tserkva, s. 89-92.
4. Farm Tech Investment Report. Research. AgFunder. 2021, available at: <https://agfunder.com/research/2021-farm-tech-investment-report>.
5. Akkem Y., Biswas, S. K. and Varanasi A. (2023), Smart farming using artificial intelligence: A review. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, vol. 120, art. 105899. DOI: 10.1016/j.engappai.2023.105899.
6. Alipio M. and Villena, M. L. (2023), Intelligent wearable devices and biosensors for monitoring cattle health conditions: A review and classification. *Smart Health*, vol. 27, art. 100369. DOI: 10.1016/j.smhl.2022.100369.
7. de Vasconcelos Gomes L. A., Saes M. S. M., Nunes R., Vilpoux O. F. (2022), Heuristics and farm heterogeneity: Evidence from small-scale farmers in Brazil. *Journal of Rural Studies*, vol. 92, p. 328-341. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2022.04.010.
8. El Mane A., Tatane K. and Chihab Y. (2024), Transforming agricultural supply chains: Leveraging blockchain-enabled java smart contracts and IoT integration. *ICT Express*, Vol. 10, Is. 3, p. 650-672. DOI: 10.1016/j.icte.2024.03.007.
9. Ferrag M. A., Shu L., Yang X., Derhab A., Maglaras L. (2020), Security and privacy for green IoT-based agriculture: Review, blockchain solutions, and challenges. *IEEE access*, vol. 8, p. 32031-32053. DOI: 10.1109/access.2020.2973178.
10. Friha O., Ferrag M. A., Shu L., Maglaras L., Wang X. (2021), Internet of things for the future of smart agriculture: A comprehensive survey of emerging technologies. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*, vol. 8(4), p. 718-752. DOI: 10.1109/jas.2021.1003925.
11. Hafeez A., Husain, M. A. Singh, S. P. and Chauhan A. (2023), Implementation of drone technology for farm monitoring pesticide spraying: A review. *Information processing in Agriculture*, vol. 10(2), p. 192-203. DOI: 10.1016/j.inpa.2022.02.002.
12. Jafari-Sadeghi V., Mahdiraji, H. A., Busso D., Yahiaoui D. (2022), Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 174, art. 121272. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121272.
13. Lutz Goedde, Joshua Katz, Alexandre Ménard and Julien Revellat Agriculture's connected future: How technology can yield new growth. *McKinsey Company*. October 9, 2020, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agriculture-connected-future-how-technology-can-yield-new-growth>.
14. Sanchez-Iborra R. and Cano, M. D. (2016), State of the art in LP-WAN solutions for industrial IoT services. *Sensors*, vol. 16(5), p. 708. DOI: 10.3390/s16050708.
15. Shahid A., Almogren A., Javaid N., Al-Zahrani, F. A., Zuair M., Alam M. (2020), Blockchain-based agri-food supply chain: A complete solution. *Ieee Access*, vol. 8, p. 69230-69243. DOI: 10.1109/access.2020.2986257.
16. Tasic I. and Cano, M. D. (2024), An orchestrated IoT-based blockchain system to foster innovation in agritech. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*, Vol. 6(2), art. e12109. DOI: 10.1049/cim2.12109.
17. Vangala A., Das, A. K., Kumar N., Alazab M. (2020), Smart secure sensing for IoT-based agriculture: Blockchain perspective. *IEEE Sensors Journal*, vol. 21(16), p. 17591-17607. DOI: 10.1109/jsen.2020.3012294.
18. Wilczynski M. and Schanz H. (2021), The role of market perceptions in bridging the innovation gap of bio-based markets: the example of biomass-to-liquid in Germany. *Journal of Cleaner Production*, vol. 291(125926), p. 1-21. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.125926.

Стаття надійшла до редакції 15 січня 2025 року

УДК 658.016

Семак Б. Б.,

bbsemak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790,

Researcher ID: E-7511-2019,

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

Керод Т. Р.,

neziktr@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-0231-7852,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОВОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ

Анотація. В умовах сучасних безпекових викликів одним з актуальних завдань державної економічної політики варто розглядати забезпечення привабливого інвестиційного клімату для залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій у потужності вітчизняного виробничого комплексу, а також нарощення експортного потенціалу виробничо-промислового сектора, включно з інвестиціями у побудову та розвиток повноцінної дистрибуційної, логістичної і торговельно-сервісної мережі. У дослідженні актуалізується проблематика державної політики покращення інвестиційного середовища в умовах війни задля відновлення інвестиційної активності та діяльності, залучення інвестицій в збереження та створення нових виробничо-експортних потужностей вітчизняних виробників-експортерів для виробництва і просування продукції на глобальні ринки. У фокусі уваги – формування інтегрованого інвестиційного клімату. Відтак, метою дослідження стало узагальнення та розвиток теоретичних і методико-прикладних положень і знань про формування інтегрованого інвестиційного клімату в контексті розвитку виробничо-експортного потенціалу просування продукції підприємств на глобальні ринки. Сформовано авторське визначення поняття інтегрованого інвестиційного клімату. Визначено його складові-компоненти, а саме фінансово-кредитну та інвестиційну, якості бізнес-середовища, внутрішнього ринку, юридичної та економічної безпеки, ресурсного забезпечення. Розроблено методичну послідовність аналізування інтегрованого інвестиційного клімату в цілях формування і реалізації виробничо-експортного потенціалу національної економіки, що складається з блоків: визначення мети аналітичної роботи; формування системи показників – індикаторів комплексної характеристики міри реалізації потенціалу; підбір методів оцінювання інвестиційного клімату і виробничо-експортного потенціалу; формування сукупності методичних підходів до оцінювання інвестиційного клімату і виробничо-експортного потенціалу. Автори прийшли до висновку, що інвестиційний клімат – один зі провідних критеріїв стану розвитку національної економіки, якості та раціональної процесів, що в ній відбуваються, наявності успішних структурних змін й інституційних реформ, врешті-решт, дієвості та ефективності державної політики на загал. Будучи, наче, лише характеристикою ефективності та безпечності інвестування, інвестиційний клімат, насправді, увібрав у себе широкий і різноманітний спектр навіть в більший мірі якісних індикаторів стану розвитку економіки, суспільства, наявності повноцінного ресурсного забезпечення та розвиненості всіх складових інфраструктури.

Ключові слова: національна економіка, інвестиційний клімат, інтегрований інвестиційний клімат, інвестиційна політика, війна, нестабільність, криза, виробничо-експортний потенціал, глобальні ринки, просування продукції.

Semak B. B.,

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

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

Kerod T. R.,

neziktr@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-0231-7852,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FORMATION OF AN INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE FOR THE DEVELOPMENT OF PRODUCTION AND EXPORT POTENTIAL FOR THE PROMOTION OF ENTERPRISE'S PRODUCTS IN GLOBAL MARKETS

Abstract. *In the context of modern security challenges, one of the urgent tasks of state economic policy should be to ensure a favorable investment climate to attract foreign and domestic investments in the capacities of the domestic production industries, as well as to increase the export potential of the production and industrial sector, including investments in the development of a full-fledged distribution, logistics, and trade&service network. The study actualizes the issues of the state policy of improving the investment environment in war conditions for the purpose of recovery of the investment activity, attracting investments in the preservation and creation of new production and export capacities of domestic producers-exporters of products to global markets. The focus is on the formation of an integrated investment climate. Therefore, the aim of the study was the generalization and development of theoretical, methodological and applied provisions as well as knowledge about the formation of an integrated investment climate in the context of the development of the production and export potential for the promotion of the company's products in global markets. The author's definition of the concept of integrated investment climate was proposed. Its components, namely financial, credit and investment, quality of the business environment, internal market, legal and economic security as well as resource provision are defined. A methodical sequence of analyzing the integrated investment climate has been developed for the purpose of forming and implementing the production and export potential of the national economy, which consists of blocks: determining the purpose of the analytical work; formation of a system of indicators - indicators of the comprehensive characteristics of the degree of implementation of the potential; selection of methods for assessing the investment climate, production and export potential; formation of a set of methodological approaches to the assessment of the investment climate, production and export potential. The authors concluded that the investment climate is one of the leading criteria for the state of development of the national economy, the quality and rationality of the processes taking place in it, the presence of successful structural changes and institutional reforms, and ultimately, the effectiveness and efficiency of state policy in general. Being, as it was, only a characteristic of the efficiency and safety of investment, the investment climate, in fact, has absorbed a wide and diverse range of even more qualitative indicators of the state of development of the economy, society, the availability of full-fledged resource provision as well as the development of all components of the economic infrastructure.*

Key words: national economy, investment climate, integrated investment climate, investment policy, war, instability, crisis, production and export potential, global markets, product promotion.

JEL Classification: D40, F01, F40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-02>

Постановка проблеми. Експорт завжди вважався істотно складнішим та інвестиційно витратнішим видом діяльності в порівнянні з виробництвом і реалізацією продукції на внутрішньому ринку. Відтак, виробники, які планували розширювати горизонти збуту своєї продукції на експорт, змушені шукати та залучати інвестиційний ресурс, що в умовах повномасштабної війни є достатньо складним завданням як з позиції відшукування надійних джерел постачання фінансово-інвестиційного ресурсу, так і відносно високої витратомісткості обслуговування залученого капіталу. Саме тому, одним з актуальних завдань державної економічної політики варто розглядати забезпечення привабливого інвестиційного клімату для залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій у потужності вітчизняного виробничого комплексу, а також нарощення експортного потенціалу виробничо-промислового сектора, включно з інвестиціями у вибудування та розвиток повноцінної дистрибуційної, логістичної і торговельно-сервісної мережі.

При тому, вельми актуально вести мову про інтегрований інвестиційний клімат як характеристику

його цілісності і комплексності з позиції всіх аспектів і складових інвестиційного середовища, процесу організації та втілення в життя інвестиційних проєктів.

Відтак, актуалізувалися завдання обґрунтування положень сприятливого та інтегрованого інвестиційного клімату задля відновлення інвестицій у створення та розвиток виробничо-експортних потужностей вітчизняних підприємств, формування таким чином і потенціалу, і умов для масштабування експорту вітчизняної продукції на глобальні ринки її збуту та реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні аспекти державної інвестиційної політики активізації та ефективізації інвестиційної діяльності викладені в результатах досліджень таких науковців, як Славкова А. [9], Спільник І., Шупа Л. [10, с. 374–378], Стецюк П. А., Корсаков Д. О. [11, с. 14–21], Хопчан В. М. [12], Лупак Р., Мізюк Б., Зайченко В., Куницька-Гляш М., Васильців Т. [13, с. 70–88] та ін.

Різні аспекти, пов'язані з розробкою стратегії, політики та тактики просування вітчизняних

товарів на міжнародних ринках, достатньо добре висвітлені у роботах таких вчених, як Васильців Т., Лупак Р., Волошин В. [2, с. 32–51], Дайновський Ю., Семак Б., Вовчанська О. [5, с. 69–74].

Загальні аспекти управління та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема використання організаційних і економічних засобів для цих цілей, стали предметом наукових праць таких дослідників, як Возний Н, Левко М, Черниш Р. [3, с. 151–159], Гриненко О., Пічугіна Т. [4, с. 23–28], Шинкаренко Р. [9, с. 19–24] та ін.

Натомість наукові пошукування в частині розвитку міжнародних маркетингових каналів для виведення українських товарів на зовнішні ринки стали предметом наукових дискурсів таких дослідників, як В. Алієва-Барановська [1, с. 34–33], Е. Ковтун, І. Бондар, А. Гуменюк [6, с. 169–171], О. Красовська [7, с. 104–108], О. Кривешко, М. Замроз, Г. Кундицька [8] та інші.

Однак, на сьогодні в економічній літературі, де піднімаються питання, з одного боку, інвестиційної політики, а, з іншого боку, державної виробничо-експортної політики, ці аспекти практично не розглядаються в ув'язці, що негативно та не сприяє нарощенню обсягів інвестицій у розвиток вітчизняних виробничих потужностей з подальшою орієнтацією відносно просування і реалізації продукції на глобальному ринку.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та розвиток теоретичних і методико-прикладних положень і знань про формування інтегрованого інвестиційного клімату в контексті розвитку виробничо-експортного потенціалу просування продукції підприємств на глобальні ринки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційне середовище слугує критично важливою характеристикою стану функціонування та розвитку національної економіки. Від його сформованості та якісних характеристик залежать обсяги і структура інвестицій, які надходять в країну та використовуються для реалізації вагомих економічних і соціальних проєктів. Однак, ще більш детермінованим на пошук інвестиційної активності в економіці варто вважати поняття інвестиційного клімату як системи факторів господарського, інституційного, соціально-демографічного, політичного та іншого типу, що аналізуються потенційними інвесторами під час вивчення ситуації й ухвалення рішень про здійснення інвестицій в економіку країни в ту чи іншу її галузь, конкретний інвестиційний проєкт щодо нарощення виробничо-експортного потенціалу, розбудову дистрибуційних мереж просування продукції на глобальні ринки тощо.

Відтак держава, яка прагне наростити обсяги прямих іноземних, а також внутрішніх капітальних

інвестицій, має на постійних засадах реалізувати політику, спрямовану на формування гарного сприятливого інвестиційного клімату. Стратегічною метою ефективної державної інвестиційної політики, як частини загальної економічної політики, варто вважати забезпечення інвестиційного ресурсу та потенціалу стійкого економічного зростання, використовуючи можливості інвестиційного ринку.

При цьому, в процесі формування механізму реалізації державної інвестиційної політики, як показують результати досліджень в цій сфері, важливо усвідомлювати головні цілі та завдання, якими є: забезпечення сприятливого інвестиційного середовища та інвестиційного клімату, зокрема відносно ринків капіталу та інвестицій; масштабування інвестиційних процесів та нарощення обсягів інвестицій, вирівнювання розвитку між регіонами, підвищення ефективності інвестиційного процесу, зміцнення конкурентоспроможності українських компаній, особливо вітчизняної продукції на зовнішніх світових глобальних ринках, залучення інвестицій та фінансовий успіх, особливо через збільшення та ефективне використання експортного потенціалу; підтримка структурних реформ та інституційних змін; формування фінансових ресурсів для розвитку соціальної сфери та менш прибуткових галузей системи, забезпечення фінансування розширення матеріально-технічної та технологічної бази українських підприємств та збільшення обсягів експорту на світовий ринок.

При реалізації завдань держава має керуватися певними принципами дій та використовувати дієві форми впровадження інвестиційної політики формування гарного інвестиційного клімату. Серед принципів необхідно виділити принципи адресності та цілеспрямованості (фінансування інвестиційних програм відповідно до цільових програм), гнучкості та структурованості (приспосовуватися до різких змін світової економіки, при цьому не зруйнувати власну економічно-соціальну специфіку розвитку країни), прозорості (конкурсна основа програм та експертиза), а також принцип погодження інтересів між усіма гілками влади та верствами суспільства при виборі пріоритетності вкладання коштів та єдності політики й економіки.

Беручи до уваги потребу в дотриманні цих принципів, йдеться про формування т. зв. інтегрованого інвестиційного клімату зі складовими і їх характеристиками, наведеними на рис. 1.

Окрім цього, необхідно надавати перевагу власним джерелам інвестування національної економіки та намагатися зберегти національний інтелектуальний потенціал, тобто більше інвестицій у науку, освіту та перекваліфікацію кадрів.



Рис. 1. Складові та характеристика інтегрованого інвестиційного клімату

Джерело: авторська розробка

Серед дієвих форм впровадження інвестиційної політики доцільно визначати прямі та непрямі, а також допоміжні умови розширення джерел фінансування та інші форми. Так держава створює сприятливі економічні умови для процесу інвестування, використовуючи прямі та непрямі методи регулювання; безпосередньо сама приймає участь в інвестиційній діяльності, здійснюючи капітальні вкладення, розробки та фінансування інвестиційних проектів тощо. Непрямими формами державного регулювання інвестиційної діяльності є використання бюджетної, податкової, амортизаційної, грошово-кредитної, фінансової, інвестиційної та інноваційної політик, а також за допомогою регулювання фондового ринку. Іншими формами

визначаються допоміжні дії держави для забезпечення ефективних та прозорих інвестиційних процесів, а саме проведення експертизи інвестиційних проектів, страхування інвестиційних коштів, захист прав та інтересів учасників інвестиційних процесів.

Серед функцій державної інвестиційної політики виділяємо цільову, стимулюючу, коригуючу, соціальну, контролюючу, регулюючу, нормативну, організаційну, аналітичну функції та функцію планування і прогнозування. Однак використання суто економічних елементів механізму є як неможливим, так і значно обмеженим без організаційної складової управління. Також, враховуючи системність поняття механізму, при розробці організаційно-економічного механізму ефективного

державного регулювання заради формування інтегрованого інвестиційного клімату не доцільно розглядати тільки окремі складові та елементи впливу на процес управління. Варто вибудувати повноцінну методику аналізування, з одного боку, формування гарного інтегрованого інвестиційного клімату та нарощення, за рахунок цього, обсягів інвестицій, покращення їх структури тощо, а, з іншого боку, наслідків цих процесів в частині підживлення економічного зростання, однак в кейсі цього дослідження – в частині відновлення існуючих, створення нових виробничих потужностей та збільшення експортного потенціалу, просування вітчизняної продукції на глобальні ринки (рис. 2).

Такий висновок підтверджується тим, що невід'ємною функцією управління є контроль. Відповідно, при реалізації державної політики в сфері формування інтегрованого інвестиційного клімату заради нарощення і ефективного використання вітчизняного виробничо-експортного потенціалу, збільшення обсягів експорту та просування вітчизняної продукції на глобальні ринки,

важливе значення відводиться оцінюванню її ефективності в цілях ухвалення рішень щодо подальшого покращення або ж збереження певних існуючих позитивних практик.

Беззаперечно, ефективність оцінюють на основі порівняння затрачених ресурсів з отриманими позитивними ефектами, а також в динаміці, як-от темпи зростання обсягу та питомих показників інвестицій та експорту продукції. Разом з тим, особливості процесу інвестування та інвестиційної політики дозволяються стверджувати, що при оцінюванні ефективності державної інвестиційної політики потрібно враховувати й міру сформованості та сприятливості інтегрованого інвестиційного клімату. Це підтверджується тим, що інвестиційне середовище визначає стимули та умови для інвестування і, до прикладу, ефект від досконалого інвестиційного середовища буде отримано лише через певний лаг часу. І, навпаки, при порушенні цього середовища обсяги інвестування ще деякий період можуть залишатися високими.



Рис. 2. Методична послідовність аналізування інтегрованого інвестиційного клімату в цілях формування та реалізації виробничо-експортного потенціалу національної економіки

Джерело: авторська розробка

При ухваленні інвестиційного рішення про розміщення коштів інвестор, аналізуючи інвестиційне середовище, оцінює потенційний інвестиційний ринок та визначає ступінь забезпеченості економіки об'єктивними характеристиками для здійснення інвестицій. У даному випадку оцінювання інвестиційного середовища є результатом реалізації інвестиційної політики держави. Однак, визначення її ефективності буде достатньо об'ємним та не пришвидшить прийняття інвестиційного рішення. Інвестиційний клімат країни як макроекономічна характеристика державної інвестиційної політики становить більш чітку характеристику, оскільки для її оцінювання пропонується розглянути суб'єктивні чинники впливу на інвестиційну діяльність та кількісно визначити інвестиційну активність країни.

При здійсненні оцінювання інтегрованого інвестиційного клімату розглядається ступінь сприятливості ситуації, що складається. При цьому оцінюються параметри інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, які характеризують дотримання податкового законодавства, політичну та економічну стабільність, незмінність інституційно-правових умов тощо. Однак, для оцінювання інтегрованого інвестиційного клімату для розвитку виробничо-експортного потенціалу просування продукції підприємства на глобальні ринки не можна поспішати тільки на суб'єктивні думки аналітиків. Відтак, інвестор може самостійно здійснювати оцінювання доцільності, ризику та прибутковості його вкладень за допомогою об'єктивних показників економічного розвитку країни, регіону чи галузі.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інвестиційний клімат – один зі провідних критеріїв стану розвитку національної економіки, якості та раціональності процесів, що в ній відбуваються, наявності успішних структурних змін й інституційних реформ, врешті-решт, дієвості та ефективності державної політики на загал. Будучи, наче, лише характеристикою ефективності та безпечності інвестування, інвестиційний клімат, насправді, увібрав у себе широкий і різноманітний спектр навіть в більшій мірі якісних індикаторів стану розвитку економіки, суспільства, наявності повноцінного ресурсного забезпечення, розвиненості всіх складових інфраструктури, сформованості ринкової економіки та відсутності таких девіантних явищ, як тінізація і монополізація економіки, корупція, адміністративний тиск на бізнес і т. д.

Саме тому, в останні роки виникло та все більш актуалізації набуває питання формування інтегрованого інвестиційного клімату як комплексної системної характеристики, з одного боку, сприятливості середовища для інвестування, але, з іншого боку, як готовності економіки задовольнити свої потреби в інвестиційному ресурсі та ефективно його використати. Інтегрований інвестиційний клімат варто вважати головною умовою відновлення, нарощення та реалізації виробничого й експортного потенціалу національної економіки

України в умовах війни і на етапі повоєнної відбудови національного господарства та його галузей.

У статті сформовано авторське визначення поняття інтегрованого інвестиційного клімату, яке базується на системі його складових компонент, якими є фінансово-кредитна та інвестиційна, якості бізнес-середовища, внутрішнього ринку, юридичної та економічної безпеки, ресурсного забезпечення.

Важливим аспектом в системі публічного менеджменту формування в Україні інтегрованого інвестиційного клімату та використання його в цілях нарощення обсягів експорту продукції на глобальні ринки є застосування методики аналізування інтегрованого інвестиційного клімату в цілях формування та реалізації виробничо-експортного потенціалу національної економіки, що складається з блоків: визначення мети аналітичної роботи; створення набору показників, які відображають відзначення щодо реалізації можливостей; вибір методів оцінювання інвестиційного середовища та виробничого потенціалу; розробка різноманітних підходів до оцінки інтегрованого інвестиційного клімату та виробничо-експортного потенціалу задля просування продукції на глобальні ринки.

Подальші наукові дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на розробку організаційно-економічного механізму страхування інвестицій від воєнних ризиків, відповідно, пожевлення інвестиційної активності та кращого використання потенціалу інвестування в системі вдосконалення методики аналізування й оцінювання ефективності функціонування маркетингових каналів просування продукції (послуг) підприємства на зовнішні глобальні ринки збуту товарів та послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алієва-Барановська В. М. Глобальний бізнес : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 560 с.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.
3. Возний Н. Р., Левко М. М., Черниш Р. Е. Проблеми та перспективи регулювання світової торгівлі товарами в Україні. *Науковий вісник НЛТУ*. 2012. Вип. 22.7. С. 151-159.
4. Гриненко О. М., Пічугіна Т. С. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 24 (997). С. 23-28.
5. Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 22. С. 69-74.
6. Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної

діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 169-171.

7. Красовська О. Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 104-108.

8. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.

9. Славкова А. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3081>.

10. Спільник І., Шупа Л. Аналіз інвестиційної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 374-378.

11. Стецюк П. А., Корсаков Д. О. Методичні особливості аналізу альтернативних інвестиційних проєктів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4 (30). С. 14-21.

12. Хопчан В. М. Проблема методології аналізу інвестиційних рішень та визначення критеріїв ефективності інвестицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002>.

13. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kuniyska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 70-88.

REFERENCES

1. Aliieva-Baranovs'ka, V. M. (2013), *Hlobal'nyj biznes : navch. posib. Tsentr uchbovoi literatury*, K., 560 s.

2. Vasylytsiv, T. H. Lupak, R. L. and Voloshyn, V. I. (2021), *Stratehichni imperatyvy derzhavnoi polityky protydyi hibrydnym zahrozam i zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. Ekonomika Ukrainy*, vyp. 2, s. 32-51.

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

4. Hrynenko, O. M. and Pichuhina, T. S. (2013), *Marketynhova stratehiia zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti pidpryemstva. Aktual'ni problemy*

upravlinnia ta finansovo-hospodars'koi diial'nosti pidpryemstva, № 24 (997), s. 23-28.

5. Dajnovs'kyj, Yu. A. Semak, B. B. and Vovchans'ka, O. M. (2018), *Stratehichne znachennia komunikatsij iak skladovoi marketynhovoho potentsialu pidpryemstva. Pidpryemnytstvo i torhivlia*, № 22, s. 69-74.

6. Kovtun, E. O. Bondar, I. O. and Humeniuk, A. A. (2016), *Osoblyvosti rozrobky marketynhovoi stratehii dlia zdijsnennia optymizatsii zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti pidpryemstva. Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo.*, vyp. 6(1), s. 169-171.

7. Krasovs'ka, O. Yu. (2018), *Marketynhovi instrumenty v diial'nosti pidpryemstva. Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vyp. 29, s. 104-108.

8. Kryveshko, O. V. Zamroz, M. V. and Kundiys'ka, H. S. (2021), *Suchasna kontseptsiiia marketynhu na vitchyznians'kykh pidpryemstvakh. Efektyvna ekonomika*, № 6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.

9. Slavkova A. (2023), *Investytsijna pryvablyvist' Ukrainy: realii v umovakh vijny ta perspektyvy povoiennoi vidbudovy. Ekonomika ta suspil'stvo*, № 56, available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3081>.

10. Spil'nyk I. and Shupa L. (2012), *Analiz investytsijnoi diial'nosti pidpryemstva. Ekonomichnyj analiz*, Vyp. 10. Ch. 4, s. 374-378.

11. Stetsiuk, P. A. and Korsakov, D. O. (2019), *Metodychni osoblyvosti analizu al'ternatyvnykh investytsijnykh proektiv. Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 4 (30), s. 14-21.

12. Khopchan, V. M. (2017), *Problema metodolohii analizu investytsijnykh rishen' ta vyznachennia kryteriiv efektyvnosti investytsij. Efektyvna ekonomika*, № 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002>.

13. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kuniyska-Iliash M., Vasylytsiv T. (2022), *Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, Vol. 8 № 1, p. 70-88.

Стаття надійшла до редакції 20 січня 2025 року

УДК 330.46

Ковальчук С. В.,

sveta_marketing@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9535-8678,

д. е. н., проф., завідувачка кафедри маркетингу та менеджменту Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту, м. Хмельницький

ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ ЯК АКТУАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Анотація. Воєнна агресія росії проти України призвела до значних змін у поведінці споживачів, зниження фізичного доступу до магазинів і трансформації логістичних та комунікаційних ланцюгів. У цих умовах омніканальні підходи стають не просто інструментом підвищення конкурентоспроможності, але і життєвою необхідністю для виживання бізнесу. У статті розглядається омніканальність як сучасна концепція організації бізнес-процесів, що спрямована на забезпечення безперервного та узгодженого досвіду взаємодії з клієнтами через різні канали комунікації. Особливу увагу приділено перевагам омніканального підходу, зокрема підвищенню рівня лояльності споживачів, оптимізації маркетингових стратегій, покращенню ефективності продажів та забезпеченню персоналізованого обслуговування. У статті детально проаналізовано основні компоненти омніканальної стратегії: інтеграцію цифрових і традиційних каналів, використання великих даних (Big Data) для аналізу поведінки споживачів, автоматизацію бізнес-процесів і застосування штучного інтелекту для прогнозування потреб клієнтів. Зосереджено увагу на важливості забезпечення єдиного інформаційного простору між усіма каналами взаємодії, що дозволяє уникнути розривів у комунікації та забезпечити безшовний клієнтський досвід. Також розглянуто виклики, пов'язані з впровадженням омніканальності, зокрема необхідність значних інвестицій у технології, реорганізацію внутрішніх процесів компанії та підвищення кваліфікації персоналу. Результати дослідження демонструють, що успішне впровадження омніканального підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їхнього бренду та створенню довготривалих відносин із клієнтами. Зроблено висновок, що омніканальні рішення дозволяють бізнесу підтримувати високий рівень клієнтського сервісу, навіть у складних обставинах. Клієнти можуть отримувати інформацію, оформлювати замовлення та отримувати підтримку через зручні їм канали. Стаття буде корисною для керівників, маркетологів та інших фахівців, зацікавлених у розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: омніканальність, бізнес-процеси, маркетингові стратегії, цифрова трансформація, персоналізація, Big Data, штучний інтелект, клієнтський досвід, конкурентоспроможність, інтеграція каналів.

Kovalchuk S. V.,

sveta_marketing@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9535-8678,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Management, Khmelnytskyi Institute of Trade and Economics, Khmelnytskyi

OMNICHANALITY AS AN ACTUAL CONCEPT OF DOING BUSINESS

Abstract. Russia's military aggression against Ukraine has led to significant changes in consumer behavior, reduced physical access to stores, and transformation of logistics and communication chains. In these conditions, omnichannel approaches are becoming not just a tool for increasing competitiveness, but also a vital necessity for business survival. The article examines omnichannelity as a modern concept of business process organization aimed at ensuring a seamless and consistent customer experience across various communication channels. Particular attention is given to the advantages of the omnichannel approach, including increased customer loyalty, optimization of marketing strategies, improved sales efficiency, and enhanced personalized service. The article provides a detailed analysis of the main components of an omnichannel strategy: the integration of digital and traditional channels, the use of Big Data for analyzing consumer behavior, the automation of business processes and the application of artificial intelligence for predicting customer needs. The author emphasizes the importance of maintaining a unified information environment across all interaction channels, which prevents communication gaps and ensures a seamless customer journey. The challenges of implementing omnichannel strategies are also discussed, including the need for significant investments in technology, the reorganization of internal company processes as well as staff upskilling. The research findings demonstrate that the successful adoption of the omnichannel approach enhances business competitiveness, strengthens brand positioning and fosters long-term customer relationships. It was concluded that omnichannel solutions allow businesses to maintain a high level of customer service, even in difficult circumstances. Customers can obtain information, place

orders, and receive support through channels convenient for them. The article will be useful for managers, marketers, and other professionals interested in advancing business operations in the context of digital transformation.

Keywords: omnichanality, business processes, marketing strategies, digital transformation, personalization, Big Data, artificial intelligence, customer experience, competitiveness, channel integration.

JEL Classification: H32, L26, M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03>

Постановка проблеми. Омніканальність є ключовою стратегією для бізнесу в умовах сучасних викликів, особливо під час кризи, спричиненої війною. Воєнна агресія росії проти України призвела до значних змін у поведінці споживачів, зниження фізичного доступу до магазинів і трансформації логістичних та комунікаційних ланцюгів. У цих умовах омніканальні підходи стають не просто інструментом підвищення конкурентоспроможності, але і життєвою необхідністю для виживання бізнесу.

Зокрема, війна спричинила ризики фізичного знищення об'єктів інфраструктури, що підштовхує бізнес до активного впровадження цифрових каналів для взаємодії зі споживачами. Також відбулися **зміни поведінки споживачів**. Потреби клієнтів змістилися в бік доступу до послуг і продуктів через онлайн-канали, що робить інтеграцію різних платформ ключовим завданням. Через втрату внутрішніх ринків бізнес змушений адаптуватися до міжнародного середовища, де омніканальність допомагає зберігати зв'язок із клієнтами в різних країнах. Український бізнес, впроваджуючи омніканальні стратегії, не лише адаптується до воєнних умов, але й робить внесок у стабілізацію економіки. Розвиток омніканальності стимулює впровадження сучасних технологій, які допомагають бізнесу бути гнучким і адаптивним навіть у критичних умовах.

Метою дослідження є розгляд та обґрунтування значення омніканальності як ключового підходу до ведення бізнесу в умовах сучасних викликів, зокрема у контексті воєнної агресії з боку рф.

Постановка завдання. В процесі написання статті ставилися такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи концепції омніканальності та її роль у сучасних бізнес-процесах.
2. Визначити ключові переваги впровадження омніканального підходу українськими підприємствами.
3. Дослідити основні компоненти та інструменти омніканальної стратегії, включаючи інтеграцію цифрових і традиційних каналів, використання Big Data та штучного інтелекту.
4. Оцінити виклики, пов'язані з реалізацією омніканального підходу, та розробити рекомендації щодо їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Власне поняття “омніканальний” (з англ. “omnichannel”) означає всеканальний, або такий, що використовує абсолютно всі способи зв'язку з клієнтом. Всеканальність (омніканальність) – це багатоканальна контент-стратегія, яку організації використовують для покращення досвіду роботи та покращення взаємовідносин зі своєю аудиторією через точки дотику. Замість того, щоб працювати паралельно, канали зв'язку та їх підтримувальні ресурси розробляються та організовуються для співпраці. Омніканальність має на увазі інтеграцію та упорядкування каналів, щоб досвід залучення всіх каналів, які збираються використовувати, був більш ефективним або цінним, ніж використання одиночних каналів ізольовано [1].

Метою омніканального підходу є забезпечити цілісний, безперервний клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії з брендом (підприємством, організацією)

Перевагами застосування омніканального підходу є:

- збільшення лояльності клієнтів;
- зростання продажів;
- підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Harvard Business Review разом з великою роздрібною компанією США провели 14-місячне дослідження, щоб зрозуміти купівельну поведінку покупців. Було опитано 46 000 покупців, з яких 7% покупців були покупцями тільки в Інтернеті; 20% з них були покупцями тільки в магазинах; 73% з них використовували кілька каналів протягом усього шляху до покупки.

Дослідження також показало, що більше каналів використовують покупці, то ціннішими вони стають для роздрібних продавців.

Наприклад, дослідження показало, що покупці, які використовували більше 4+ каналів, витрачали в магазині на 9% більше, ніж ті, хто використовував один канал [2].

Таким чином, омніканальність – це підхід у маркетингу, що об'єднує всі можливі канали взаємодії з клієнтом (онлайн і офлайн) для створення єдиного цілісного клієнтського досвіду (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти омніканальності

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Переваги омніканального маркетингу

Переваги	Характеристика
Покращення клієнтського досвіду	Завдяки інтеграції всіх каналів комунікації створюється послідовний та зручний клієнтський досвід, що підвищує задоволеність споживачів
Підвищення лояльності клієнтів	Персоналізація пропозицій і комунікацій на основі зібраних даних сприяє формуванню довготривалих відносин із клієнтами та збільшенню їхньої лояльності
Збільшення обсягів продажів	Завдяки мультиканальному підходу компанії можуть залучати клієнтів на різних етапах їхнього шляху та пропонувати їм релевантні продукти чи послуги, що збільшує конверсію
Збір і використання даних	Омніканальний підхід дозволяє збирати інформацію про клієнтів з різних джерел, що забезпечує детальнішу аналітику та можливість створення ефективних маркетингових стратегій
Підвищення конкурентоспроможності	Завдяки адаптивності та гнучкості, омніканальний маркетинг допомагає швидко реагувати на зміни ринку та клієнтські потреби, зберігаючи лідируючі позиції

Джерело: авторська розробка

Омніканальність з'явилася як відповідь на вимоги сучасного розвитку економіки та суспільних відносин. Її появі передували традиційний маркетинг, де основний фокус зосереджено на офлайн-каналах комунікації та розподілу, а також мультиканальний маркетинг, де здійснюється використання як офлайн, так і онлайн-каналів, але вони не є інтегрованими у єдину систему. Омніканальний маркетинг передбачає інтеграцію всіх наявних каналів, що дозволяє створювати цілісний, персоналізований досвід для клієнта, незалежно від місця і способу взаємодії з ним.

Отже, головна відмінність між мультиканальним і омніканальним маркетингом в тому, що мультиканальність передбачає використання різних каналів окремо без їх інтеграції, а омніканальність базується на повній інтеграції каналів, що забезпечує

послідовність та цілісність досвіду клієнта на всіх етапах його взаємодії з компанією або брендом.

Визначальними етапами розвитку формування омніканальної парадигми бізнесу можна вважати:

1) посилення впливу диджиталізації, а саме, збільшення використання онлайн-каналів (соціальні мережі, мобільні додатки, веб-сайти);

2) інтеграцію технологій, зокрема, впровадження CRM-систем, автоматизації маркетингу та платформ для управління клієнтськими даними (CDP), які об'єднують інформацію з різних каналів;

3) розвиток аналітики, що відбувається через використання штучного інтелекту та великих даних для аналізу поведінки клієнтів і покращення клієнтської взаємодії.

Виклики омніканального маркетингу	
Виклики	Характеристика
Високі витрати на впровадження	Створення і підтримка омніканальної стратегії вимагає значних інвестицій у технології, інфраструктуру та навчання персоналу
Складність інтеграції систем і каналів	Для забезпечення єдиного клієнтського досвіду необхідно інтегрувати різні канали і платформи, що потребує координації між різними відділами та технічної підтримки
Управління великими обсягами даних	Збір даних з різних каналів вимагає наявності потужних аналітичних інструментів і навичок обробки великих даних для отримання релевантної інформації
Забезпечення безпеки даних	З огляду на велику кількість даних про клієнтів, компанії повинні мати надійні системи захисту інформації та відповідати вимогам законодавства щодо конфіденційності
Необхідність постійної адаптації	Ринок і клієнтські потреби швидко змінюються, тому підприємствам потрібно постійно аналізувати і оновлювати свої омніканальні стратегії, що вимагає часу і ресурсів.

Джерело: авторська розробка

Можна виокремити ключові фактори, які впливають на вибір підприємствами саме омніканального підходу (табл. 1):

- 1) підвищення вимог клієнтів до зручності та швидкості взаємодії з компанією та/або брендом;
- 2) необхідність забезпечення безперервності обслуговування та єдності клієнтського досвіду незалежно від каналу, з яким він взаємодіє;
- 3) конкуренція стимулює бренди активно впроваджувати омніканальні стратегії для утримання лояльності клієнтів.

Поряд із перевагами, які надає застосування омніканального підходу, перехід до його використання несе підприємствам певні виклики (табл. 2).

Проте, попри складності і виклики, найбільш успішні компанії застосовують у своїй маркетинговій діяльності омніканальний підхід. Розглянемо приклади діяльності деяких з них.

Омніканальний досвід покупок застосовує у своїй роботі косметичний ритейлер Sephora, який інтегрує світові тренди. Маючи розгалужену мережу косметичних супермаркетів, Sephora надає можливість онлайн-консультацій із фахівцями, що підвищує рівень обслуговування та дозволяє клієнтам отримати професійні поради, не виходячи з дому.

ІКЕА активно використовує мобільний застосунок і віртуальну реальність в Click & Collect, за яким клієнти можуть замовляти товари онлайн з можливістю самовивозу.

H&M також провела інтеграцію мобільного додатку та фізичних магазинів, коли мобільний додаток використовується для підтримки клієнтів. Так, безпосередньо H&M використовує Click & Collect для залучення клієнтів та повернення товарів.

Starbucks використовує мобільний додаток для управління програмою лояльності, де клієнти можуть замовляти напої, накопичувати бонуси, отримувати спеціальні пропозиції та оплачувати покупки. Також завдяки функції попереднього замовлення через застосунок компанія отримує додаткових клієнтів, яких втрачала через їх небажання стояти у чергах.

Nike створює безпосередній контакт з клієнтами через інтеграцію фізичних та цифрових точок. Також Nike активно використовує дані про клієнтів для посилення стратегії персоналізації.

Rozetka, один з найбільших українських онлайн-ритейлерів, забезпечує зручний процес покупки, де клієнти можуть замовляти товари онлайн і отримувати їх у фізичних магазинах або ж замовляти доставку додому. Це створює гнучкість у виборі способу отримання товару. Компанія також активно використовує мобільний додаток, де користувачі можуть отримувати персоналізовані рекомендації, акції та знижки, а також швидко здійснювати покупки.

За допомогою синхронізації онлайн та офлайн магазинів бренд взуття та аксесуарів Intertop пропонує клієнтам можливість замовляти товари онлайн з доставкою. Це також стосується й інтегрування програми лояльності з усіма каналами взаємодії, що забезпечує клієнтам бонуси та знижки за покупки, незалежно від того, де вони були здійснені.

Мережа будівельних супермаркетів Epicer K використовує омніканальну систему обслуговування, що дає можливість замовлення товарів онлайн з подальшим самовивозом або доставкою. Клієнти можуть перевіряти наявність товарів у магазинах через сайт і мобільний додаток. Також Epicer K активно використовує соціальні мережі для комунікації зі споживачами, надання консультацій та промоції товарів.

Бренд, що спеціалізується на виробництві морозива, створив омніканальний досвід, де клієнти можуть замовляти продукти через сайт або мобільний додаток. Компанія "Рудь" активно використовує мобільний застосунок у фізичних магазинах, де продається її морозиво.

Good Wine, мережа магазинів з продажу горілчаних виробів, розробила систему взаємодії зі своїми клієнтами через різні канали комунікацій та дистрибуції. Бренд використовує дані про покупців

для створення персоналізованих пропозицій, що допомагає підвищити лояльність клієнтів.

Таким чином, омніканальність стала ключовою концепцією сучасного маркетингу завдяки своїй здатності відповідати на нові вимоги споживачів, враховувати технологічні зміни та забезпечувати конкурентоспроможність у складному бізнес-середовищі.

Омніканальність у контексті війни виступає не тільки сучасною парадигмою ведення бізнесу, але й стратегічною необхідністю для адаптації до нових реалій.

Розглянемо, які зміни у бізнес-середовищі можуть відбутися через застосування підприємствами омніканального підходу:

1. *Зміна поведінки споживачів.* Споживачі сьогодні використовують кілька каналів для отримання інформації, порівняння товарів і здійснення покупок. Вони очікують, що бізнес-середовище надасть їм можливість взаємодії через різноманітні платформи, зокрема, веб-сайти, соціальні мережі, мобільні застосунки та фізичні магазини. З іншого боку, розвиток технологій привів до того, що споживачі стали більш вимогливими до швидкості обслуговування та доступності товарів у будь-який час та з будь-якого місця.

2. *Прискорення технологічного прогресу.* Розвиток цифрових технологій дозволив бізнесам збирати дані про споживачів, аналізувати їх поведінку та пропонувати персоналізовані рішення. Технології автоматизації спростили управління всіма каналами, що сприяє більш ефективному обслуговуванню клієнтів.

3. *Конкуренція на ринку.* У сучасному бізнес-середовищі компанії, які не впроваджують омніканальний підхід, ризикують відстати від конкурентів, які забезпечують кращий клієнтський досвід через інтеграцію всіх каналів. Споживачі мають легкий доступ до інформації про продукти та послуги, тому компанії змушені постійно вдосконалювати свої стратегії для залучення та утримання клієнтів.

4. *Забезпечення безпосереднього досвіду.* Омніканальний маркетинг дозволяє забезпечити безперешкодний і узгоджений досвід взаємодії зі споживачами, незалежно від обраного каналу. Це важливо для підвищення лояльності клієнтів і створення позитивного іміджу бренду.

5. *Взаємодія з клієнтами.* Омніканальний підхід сприяє кращій комунікації між бізнесом і споживачами, зокрема, через зворотний зв'язок. Це дозволяє компаніям швидше реагувати на відгуки клієнтів, коригувати свої стратегії та покращувати якість обслуговування.

6. *Адаптація до змін.* У світі, що постійно змінюється, бізнеси мають бути готовими швидко адаптувати свої стратегії до нових умов, тенденцій і викликів. Омніканальний маркетинг забезпечує таку гнучкість.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах кризи посилюється значення омніканальності. Воєнна агресія РФ суттєво вплинула на бізнес-середовище

України, змусивши підприємства шукати нові підходи до залучення клієнтів і підтримки комунікації. Омніканальність стає ключовою стратегією, яка дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи безперервну взаємодію з клієнтами через різні канали.

Науково-технічний прогрес та зміни у поведінці споживачів прискорюють перехід на цифрові канали. Через руйнування фізичної інфраструктури та тимчасове закриття магазинів багато компаній зосередилися на онлайн-продажах. Це стимулювало розвиток цифрових платформ, інтеграцію мобільних додатків, чат-ботів та соціальних мереж у єдиний комунікаційний простір.

Останнім часом також спостерігається гнучкість та адаптивність бізнесу. Компанії, які швидко впровадили омніканальні підходи, змогли краще адаптуватися до умов війни. Наприклад, логістика через різні канали допомогла мінімізувати затримки та перебої у доставках.

Більшість українських компаній надають своїм клієнтам підтримку у кризових умовах. Омніканальні рішення дозволяють бізнесу підтримувати високий рівень клієнтського сервісу, навіть у складних обставинах. Клієнти можуть отримувати інформацію, оформлювати замовлення та отримувати підтримку через зручні їм канали.

В умовах невизначеності та стресу важливо забезпечити комфорт і надійність для споживачів. Омніканальність сприяє створенню позитивного досвіду, що підвищує довіру та лояльність клієнтів.

Українські компанії, що впровадили сучасні омніканальні стратегії, не лише зберегли конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, а й вийшли на міжнародні ринки, підкреслюючи свою здатність адаптуватися та впроваджувати інновації.

Омніканальність в умовах війни виявилася не лише інструментом для виживання бізнесу, але й важливим фактором для його розвитку. Ця концепція стала основою для створення стійких, клієнтоорієнтованих компаній, здатних ефективно функціонувати навіть у надзвичайних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Всеканальність. *Bikipedia*. URL: <http://surl.li/hzuqun>.
2. Що таке омніканальний маркетинг і чому він важливий для вашого бізнесу? *MARKETER.UA*. 13.09.2021. URL: <https://marketer.ua/ua/what-is-omnichannel-marketing/>.
3. Cao L. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*. 2016, 91 (2). P. 198-216.
4. Cummanis S., Dixon A., Peltier J. Omni-channel researches frameworks in the sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2014. Vol. 10. P. 1-25.
5. Herhausen D., Schoegel M., Binder J. Integrating Bricks with clicks. *Journal of Retailing*. 2014, 91(2). P. 309-325.

REFERENCES

1. Vsekanal'nist'. *Vikipediia*, available at: <http://surl.li/hzuqun>.

2. Scho take omnikanal'nyj marketynh i chomu vin vazhlyvyj dlia vashoho biznesu? *MARKETER.UA*. 13.09.2021, available at: <https://marketer.ua/ua/what-is-omnichannel-marketing/>.

3. Cao L. (2016), The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91 (2), p. 198-216.

4. Cummanis S., Dixon A. and Peltier J. (2014), Omni-channel researches frameworks in the sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 10, p. 1-25.

5. Herhausen D., Schoegel M. and Binder J. (2014), Integrating Bricks with clicks. *Journal of Retailing*, 91(2), p. 309-325.

Стаття надійшла до редакції 24 січня 2025 року

УДК 657.433

Воронко Р. М.,

rvoronko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3796-2556,

Researcher ID: F-8536-2019,

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гаталяк Я. С.,

slavko.hatalyak@gmail.com, магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Готра Ю. М.,

gotrayura97@gmail.com, магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУТНІСТЬ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ І МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ЦІЛЯХ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Розглянуто загальну характеристику кредиторської заборгованості та підходи до її оцінювання як важливих складових управління фінансовими ресурсами підприємства. Кредиторську заборгованість визначено як заборгованість підприємства іншим фізичним та юридичним особам, що є предметом правовідносин між боржником і кредитором та виникає під час розрахунків за отримані кошти, товарно-матеріальні цінності, роботи, послуги та нараховані виплати працівникам, податки, збори, платежі тощо, у зв'язку з розривом у часі між датою їх фактичного отримання (нарахування) та датою погашення зобов'язань перед цими контрагентами. Наведено трактування зобов'язання згідно з чинними нормативно-правовими документами. Визначено основні види кредиторської заборгованості, які можуть виникати в процесі господарської діяльності та відображаються в обліку і звітності підприємства. Обґрунтовано переваги та недоліки утворення кредиторської заборгованості на підприємстві. Встановлено, що методика аналізу та оцінювання кредиторської заборгованості призначена для забезпечення управління фінансовим станом підприємства і виявлення стійкості його ділових партнерів. Виявлено, що зобов'язання оцінюються з використанням таких видів вартостей: історичної, поточної, вартості реалізації, теперішньої. Розглянуто методи оцінювання: поточних зобов'язань – за сумою погашення, тобто за вартістю реалізації, а довгострокових – за теперішньою вартістю. Розкрито основні складові інформаційного забезпечення управління кредиторською заборгованістю. Охарактеризовано основні види зобов'язань підприємства та порядок їх відображення у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Акцентовано на важливості своєчасного та правильного договірнього оформлення зобов'язань підприємства. Констатовано, що для повного або максимально точного аналізу кредиторської заборгованості доцільно використовувати одночасно декілька методів аналізу: горизонтальний (трендовий), вертикальний, факторний, порівняльний, коефіцієнтний. Розглянуто характеристики показників, які використовують у процесі аналізу кредиторської заборгованості. Акцентовано на важливості налагодження оперативного і щоденного контролю кредиторської заборгованості із застосуванням різних методів і виконавців. Констатовано, що моніторинг кредиторської заборгованості є важливим елементом управління кредитним ризиком та збереження платоспроможності підприємства. Розглянуто заходи, спрямовані на вдосконалення управління кредиторською заборгованістю для забезпечення ефективного розпорядження фінансовими ресурсами підприємства.

Ключові слова: кредиторська заборгованість, зобов'язання, поточні зобов'язання, довгострокові зобов'язання, оцінювання, аналіз, контроль, управління.

Voronko R. M.,

rvoronko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3796-2556, Researcher ID: F-8536-2019,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Control,

Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Hatalyak Y. S.

slavko.hatalyak@gmail.com,

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

Gotra Yu. M.

gotrayura97@gmail.com,

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

THE ESSENCE OF CREDITOR INDEBT AND METHODOICAL APPROACHES TO ITS ASSESSMENT AND CONTROL FOR MANAGEMENT PURPOSES

Abstract. *The general characteristics of creditor indebt and approaches to its evaluation are considered as important components of the management of the company's financial resources. Creditor indebt is defined as the company's debt to other individuals and legal entities, which is the subject of legal relations between the debtor and the creditor and arises in the course of settlements for funds received, inventories, works, services and accrued employee benefits, taxes, fees, payments, etc. due to the time gap between the date of their actual receipt (accrual) and the date of repayment of obligations to these counterparties. The interpretation of the obligation in accordance with the current regulatory and legal documents is given. The main types of creditor indebts that may arise in the course of economic activity and are reflected in the accounting and reporting of the enterprise are defined. The advantages and disadvantages of the formation of creditor indebt at the enterprise are substantiated. It was determined that the method of analysis and assessment of creditor indebt is intended to ensure the management of the financial condition of the enterprise and to identify the stability of its business partners. It was found that liabilities are assessed using the following types of values: historical, current, realizable value, present. Assessment methods are considered: current liabilities - according to the repayment amount, that is, according to the cost of realization, and long-term liabilities - according to the present value. The main components of the information support of creditor indebt management are revealed. The main types of obligations of the enterprise and the order of their reflection in accounting and financial reporting are characterized. Emphasis is placed on the importance of timely and correct contractual registration of the company's obligations. It was determined that for a complete or as accurate analysis of creditor indebt, it is advisable to use several methods of analysis at the same time: horizontal (trend), vertical, factor, comparative, coefficient. The characteristics of indicators used in the process of analyzing creditor indebt are considered. Emphasis is placed on the importance of establishing operational and daily control of creditor indebt using various methods and executors. It was determined that the monitoring of creditor indebt is an important element of credit risk management and maintaining the company's solvency. Measures aimed at improving the management of creditor indebt to ensure the effective management of the company's financial resources are considered.*

Keywords: creditor indebt, liabilities, current liabilities, long-term liabilities, evaluation, analysis, control, management.

JEL Classification: D24, E42, G51, L21, L53, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-04>

Постановка проблеми. Ефективне управління фінансовими ресурсами і системою розрахункових відносин між підприємствами є одним із важливих завдань будь-якого підприємства, вирішення якого забезпечує раціональний кругообіг коштів та є гарантією його послідовного зростання і фінансової стабільності. Це пов'язано безпосередньо з величиною кредиторської заборгованості, термінами її погашення, впливом такої заборгованості на джерела фінансування активів підприємства та його фінансові результати.

Оцінюванню кредиторської заборгованості підприємства приділяють значну увагу в процесі формування його облікової політики. Застосування принципу обачності, що передбачає використання у бухгалтерському обліку методів оцінювання, які мають запобігати заниженню сум визнаних зобов'язань, є важливим під час оцінки зобов'язань. Зумовлено це тим, що підприємства здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності певних подій, особливо тих, що стосуються розрахунків із

кредиторами. Наявність кредиторської заборгованості створює можливість тимчасового використання підприємством позикових коштів. Разом з тим, порушення умов погашення зобов'язань знижує показники платоспроможності та ліквідності, зумовлює виникнення фінансових ризиків, негативно впливає на ритмічність розрахунків, спричиняє зниження рентабельності. А виникнення простроченої кредиторської заборгованості може призвести до іміджевих втрат підприємства та зниження його інвестиційної привабливості.

Все це засвідчує актуальність дослідження сутності кредиторської заборгованості, її класифікації та оцінювання з метою розроблення можливих напрямів удосконалення обліку і контролю розрахунків із кредиторами для уникнення кризових явищ та покращення управління підприємством загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі питання щодо сутності, оцінювання, обліку, аналізу та контролю кредиторської

заборгованості розкрито в працях таких вітчизняних вчених як: І. М. Бамбуляк, В. І. Бачинський, В. Г. Васильєва, С. В. Візіренко, Р. П. Гончарук, О. О. Кирилов, О. А. Коваль, К. Т. Коновалова, І. Р. Коротаєва, О. В. Костюнік, Н. М. Кулік, П. О. Куцик, Г. Ліхоносова, А. С. Макарова, А. Д. Мансурова, Т. Д. Маркова, О. В. Махницька, Є. В. Мних, А. М. Савченко, І. Б. Садовська, Є. Ставцева, Т. М. Ступницька, В. Ю. Супрун, О. Б. Чорненька, О. Ф. Томчук, О. Шапрапа та багатьох інших. Проте такі важливі проблеми, які стосуються методики оцінювання та механізмів управління кредиторською заборгованістю, залишаються не до кінця висвітленими та вимагають нових теоретичних і практичних досліджень із урахуванням вимог сьогодення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження окремих методичних аспектів оцінювання та контролю кредиторської заборгованості з метою розроблення оптимальних механізмів управління нею на основі аналізу існуючих методів, виявлення їхніх недоліків, а також розроблення нових підходів, які базуються на сучасних інформаційних технологіях та інтегрованому підході до забезпечення оптимального управління фінансовими ресурсами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кредиторська заборгованість є складовою кругообігу капіталу, вона виступає предметом обов'язкових правовідносин між боржником та його кредитором, які виникли на стадії постачання і мають грошове вираження.

Кредиторську заборгованість зараховують до залученого капіталу підприємства, тобто до джерел формування його майна [18, с. 260].

Аналізуючи сутність кредиторської заборгованості і методи обліку та управління нею, науковці приходять до висновку про те, що така заборгованість є важливим елементом складного механізму підприємства, а від прийнятих керівництвом рішень залежать стан і перспективи розвитку підприємства [6]. У зв'язку з цим виникає потреба використання ефективних методів управління кредиторською заборгованістю, оскільки, як стверджують окремі науковці, основним джерелом її погашення є виручка від реалізації, отже, необхідно, щоб надходження грошових сум від дебіторів передували в часі терміну погашення усіх видів заборгованостей підприємства [7].

Потрібно зауважити, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення категорії "кредиторська заборгованість". Визначення такого поняття у багатьох авторів різняться, хоча мають загальну спільну ознаку щодо наявності боргу однієї сторони перед іншою. У нормативно-правових документах також є окремі відмінності щодо трактування даної категорії. У зв'язку з цим таке питання необхідно розглядати у двох напрямках: згідно з тлумаченням науковців та відповідно до вимог нормативно-правових актів.

Кредиторська заборгованість – заборгованість підприємства іншим фізичним та юридичним особам, яка є предметом правовідносин між боржником і кредитором та виникає під час розрахунків за отримані кошти, товарно-матеріальні цінності, роботи, послуги та нараховані виплати працівникам, податки, збори, платежі тощо, у зв'язку з розривом у часі між датою їх фактичного отримання (нарахування) та датою погашення зобов'язань перед цими контрагентами. У більшості випадків підприємство має кілька видів зобов'язань і значну кількість кредиторів.

У ст. 1 Закону "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 р. № 996-XI наведено трактування зобов'язання як заборгованості підприємства, що виникла внаслідок минулих подій та погашення якої в майбутньому, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди [13]. Дублює це визначення п. 3 НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" [11].

Виникнення кредиторської заборгованості у суб'єкта господарювання є звичайним явищем у процесі здійснення його господарської діяльності. Методика управління кредиторською заборгованістю в Україні ґрунтується на нормах НП(С)БО 11 "Зобов'язання" [12], а на міжнародному рівні – визначається МСБО 1 "Подання фінансової звітності", МСБО 10 "Події після звітного періоду", МСБО 12 "Податки на прибуток", МСБО 17 "Оренда", МСБО 19 "Виплати працівникам", МСБО 32 "Фінансові інструменти: подання", МСБО 37 "Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи", МСФЗ 11 "Спільна діяльність" [10].

У бухгалтерському обліку виокремлюють такі основні види кредиторської заборгованості: за товари, роботи та послуги, термін оплати за якими не настав; за товари, роботи та послуги, котрі вчасно не оплачені; за виданими векселями; за отриманими авансами; за розрахунками з бюджетом і позабюджетними платежами; зі страхування; з оплати праці; інші види.

Кредиторська заборгованість може виникати як за матеріальні цінності, виконані роботи, отримані послуги, так і за всіма видами платежів до бюджету, зокрема податками з працівників, з оплати праці (враховуючи депоновану заробітну плату), за внутрішньовідомчими розрахунками, а також за іншу заборгованість за поточними зобов'язаннями [12]. Потрібно відзначити, що наявність та різна величина й структура кредиторської заборгованості мають різний вплив на результати господарської діяльності підприємства. Тому такий вплив можна розглядати як із позитивної, так і негативної сторони (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив кредиторської заборгованості на результати діяльності підприємства*

Позитивний вплив	Негативний вплив
- додаткове джерело фінансування активів та зростання обсягів діяльності підприємства; - зменшення витрат на залучення позикового капіталу; - можливості компенсації втрат від іммобілізації оборотного капіталу в дебіторську заборгованість; - отримання додаткового доходу і прибутку; - зменшення ризику втрат від інфляції тощо	- зростання величини зобов'язань; - втрати за рахунок неотриманих знижок на продукцію, товари, роботи й послуги, які підприємство купує; - нарахування штрафних санкцій за несвоєчасне погашення зобов'язань перед кредиторами; - можливості розірвання договірних відносин і втрати репутації перед партнерами; - зниження платоспроможності і фінансової стійкості підприємства тощо

*Табл. 1 складена авторами

Таблиця 2

Методи оцінювання зобов'язань підприємства*

Вид зобов'язань	Метод оцінювання зобов'язань підприємства	Сутність методу
Поточні зобов'язання	За сумою погашення	Недисконтована сума грошових коштів або еквівалентів, що, як очікується, буде сплачена для погашення зобов'язань у процесі звичайної діяльності підприємства
Довгострокові зобов'язання	За теперішньою вартістю	Дисконтована сума майбутніх платежів (за вирахуванням суми очікуваного відшкодування), що, як очікується, буде необхідна для погашення зобов'язання у процесі звичайної діяльності підприємства

*Табл. 2 складена на підставі [8; 15]

Методика аналізу та оцінювання кредиторської заборгованості підприємства призначена для забезпечення управління фінансовим станом підприємства та встановлення стійкості його ділових партнерів, із якими підприємство має економічні взаємовідносини.

Оцінювання кредиторської заборгованості у контексті фінансової стійкості суб'єкта господарювання дозволяє виявити причини її виникнення та оптимальні методи управління. Кредиторську заборгованість оцінюють за повною ринковою ціною, що відрізняє її від дебіторської заборгованості, оцінюваної за витратами [9, с. 306]. До кредиторської заборгованості можуть включати заборгованості перед бюджетом та іншими установами. Джерелом аналізу кредиторської заборгованості є Баланс (Звіт про фінансовий стан) та дані бухгалтерського обліку.

Кредиторську заборгованість поділяють на довгострокову та поточну. При цьому погашення довгострокової кредиторської заборгованості передбачається протягом терміну, більшого, ніж операційний цикл, а поточної заборгованості – протягом нормального операційного циклу.

Оцінювання зобов'язань згідно з Концептуальною основою складання та подання фінансових

звітів відбувається з використанням різних видів вартості: історичної, поточної, вартості реалізації, теперішньої. Національні положення (стандарты) бухгалтерського обліку передбачають оцінювання поточних зобов'язань за сумою погашення, тобто за вартістю реалізації. Разом з тим, вартість реалізації можна застосовувати для оцінювання не всіх видів поточних зобов'язань. Наприклад, для оцінювання заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) потрібно використовувати поточну вартість, для зобов'язань, які виникають за короткостроковими позиками, – теперішню вартість, а для заборгованості перед бюджетом – вартість реалізації. Отож важливою є конкретизація умов визнання та оцінювання окремих видів поточних зобов'язань у НП(С)БО 11 “Зобов'язання”.

Розглядаючи методичні підходи до оцінювання зобов'язань, П. О. Куцик дотримується вимог нормативно-правових актів, виділяючи особливості відображення в балансі довгострокових і поточних зобов'язань [8, с. 9]. Тому для визначення балансової вартості зобов'язань за кредитними ресурсами використовують два види оцінок, наведені у табл. 2.

Під час оцінювання заборгованості перед кредиторами потрібно враховувати не тільки строк її погашення, а й оборотність такої заборгованості.

Доцільність оцінювання кредиторської заборгованості обумовлена також тим, що вона має безпосередній вплив на адекватну оцінку фінансового стану підприємства. Крім цього, важливе значення має аналіз даної заборгованості на предмет наявності судових процесів стосовно її непогашення, нарахування штрафів та пені за такою заборгованістю.

Як зазначає О. Шарапа, аналіз кредиторської заборгованості дозволяє підприємству: визначити зміни величини боргових зобов'язань підприємства порівняно з початком звітного періоду або іншою базою порівняння; обчислити оптимальне співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей; визначити та оцінити ризик кредиторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан підприємства, встановити допустимий рівень цього ризику та заходи щодо його зниження; знайти раціональне співвідношення між величиною кредиторської заборгованості та обсягом продажів, встановити доцільність збільшення реалізації продукції, товарів і послуг у кредит, визначити межі цінових знижок для прискорення оплати виставлених рахунків; прогнозувати стан боргових зобов'язань підприємства протягом поточного року, що дасть змогу поліпшити фінансові результати його діяльності [19, с. 93].

Для зваженого оцінювання зобов'язань підприємства в межах управління ними важливе значення має своєчасність одержання достовірної та повної інформації для аналізу заборгованості, основні джерела отримання якої наведені на рис. 1.

Для кваліфікованого розпізнання зобов'язання, подальшої ідентифікації й оцінки варто з'ясувати економічні та юридичні характеристики кожного кредитного договору, укладеного підприємством [4, с. 145]. Своєчасне та правильне юридичне оформлення договору є необхідною умовою його подальшого виконання. Під час укладання договорів доцільно також уточнювати додаткові умови, які б гарантували своєчасність здійснення розрахунків, а також зазначати фінансові санкції за порушення термінів розрахунків або постачання різних видів ресурсів, виконання робіт чи надання послуг.

Відповідно до договірних зобов'язань одна сторона (постачальник) повинна вчинити на користь іншої особи (покупця) певну дію: передати товарно-матеріальні цінності, виконати роботи, надати послуги, а покупець має право вимагати від контрагента виконання його обов'язків. Конкретний характер дій визначається видом і змістом договору [2].

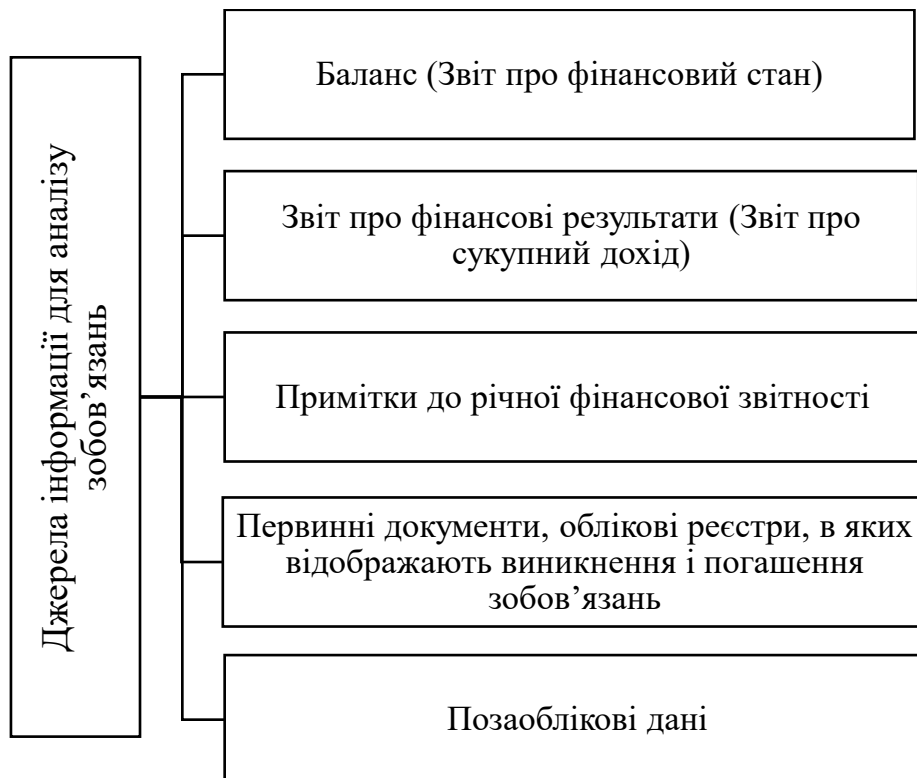


Рис. 1. Джерела інформації для аналізу зобов'язань підприємства (складено авторами)

Таблиця 3

Характеристика та порядок відображення зобов'язань в обліку і звітності підприємства*

Вид зобов'язань	Термін погашення	Відображення у бухгалтерському обліку	Відображення у фінансовій звітності
Поточні зобов'язання	Протягом 12 місяців з дати балансу	Сума погашення	Форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Довгострокові зобов'язання	Більше 12 місяців після дати балансу	Теперішня вартість (дисконтована сума погашення)	Форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Забезпечення	Не визначений	Прогнозна (розрахункова) величина	Форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Непередбачувані зобов'язання	Ймовірний (у разі настання в майбутньому певних подій)	Облікова оцінка	Позабалансові рахунки
Доходи майбутніх періодів	Наступні періоди	Сума їх отримання за вирахуванням частини, списаної на доходи поточного періоду	Форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

*Табл. 3 складена на підставі [1; 4]

Облік зобов'язань розпочинають із фактів їхнього визнання, оцінювання та фіксування в системі рахунків із подальшим розкриттям у фінансовій звітності (табл. 3).

Багато науковців вважають, що для повного або максимально точного аналізу кредиторської заборгованості недостатньо застосування лише одного методу аналізу. Доцільно використовувати одразу декілька методів аналізу кредиторської заборгованості, основними з яких є: горизонтальний (трендовий), вертикальний, факторний, порівняльний, коефіцієнтний [17, с. 69]. Застосування цих методів дає змогу: оцінити величину, структуру і динаміку кредиторської заборгованості з урахуванням строків утворення й стану платіжної дисципліни; з'ясувати причини, що призвели до виникнення та непогашення кредиторської заборгованості; здійснити комплексний аналіз кредиторської заборгованості з використанням відносних показників; оцінити співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей та їхній вплив на фінансовий стан підприємства.

У процесі аналізу науковці пропонують розраховувати відповідні показники [14], основні з яких наведені у табл. 4.

У процесі господарської діяльності трапляються ситуації, коли існує кредиторська заборгованість перед діловим партнером, за яким одночасно рахується і дебіторська заборгованість. У цьому випадку згортання таких заборгованостей без наявних відповідних документів (наприклад, акту взаємозаліку або договору) заборонено чинним законодавством, зокрема п. 3 розділу IV НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності".

Своєчасність розрахунків із контрагентами можна забезпечити шляхом розроблення графіка, в якому потрібно вказати строки одержання та відправлення всіх розрахункових документів, їхній рух між підрозділами підприємства, терміни оплати поставачань згідно договорів та осіб, що відповідають за складання, одержання, перевірку та обробку документів. Для здійснення контролю за своєчасним складанням та просуванням документів між виконавцями доцільним є розроблення зведеного графіка руху документів щодо розрахунків із контрагентами. При цьому достовірним методом перевірки та оцінювання реальності зобов'язань підприємства є метод взаємної звірки даних із контрагентами. Стан розрахунків на певну дату між двома сторонами, які є партнерами або контрагентами, відображає акт звірки взаєморозрахунків. В акті фіксують, хто, кому і скільки винен і визначають наявність можливих розбіжностей між сторонами.

Актуальним завданням суб'єктів бізнесу є налагодження оперативного і щоденного контролю кредиторської заборгованості. Необхідною умовою для ефективного контролю розрахунків із кредиторами є автоматизація їх обліку, що сприяє підвищенню аналітичності та оперативності ухвалення рішень за рахунок вдосконалення інформаційного обміну і покращення достовірності даних.

Застосування різних методів контролю зобов'язань у практичній діяльності підприємства представлено у табл. 5.

**Характеристика показників, які використовують у процесі аналізу
кредиторської заборгованості***

Показник	Розрахунок	Характеристика	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення суми закупівель за рік та середньої кредиторської заборгованості	Показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року	Його зростання означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємством, зниження – зростання закупівель у кредит
Коефіцієнт покриття	Відношення середньої кредиторської заборгованості та суми закупівель за рік	Характеризує суму кредиторської заборгованості, що припадає на одну гривню обороту із закупівлі сировини та матеріалів	Позитивним є зниження даного показника у динаміці
Період погашення кредиторської заборгованості	Відношення тривалості періоду та коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості	Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників та підрядників	Позитивним є зниження даного показника у динаміці
Середній дохід від реалізації продукції на одного працівника	Відношення чистої виручки від реалізації та середньої кількості працівників	Показник характеризує, яка частка доходу від реалізації припадає на працівника підприємства	Єдиного нормативного значення не існує. Позитивним є його збільшення у динаміці
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	Відношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	Показник характеризує якість політики комерційного кредитування компанії і враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність та платоспроможність	Оптимальним є значення показника, яке приблизно дорівнює одиниці. У такому випадку компанія може кредитувати своїх покупців за рахунок постачальників
Співвідношення кредиторської заборгованості та власного капіталу	Відношення кредиторської заборгованості (без довгострокової) та власного капіталу	Показник характеризує співвідношення залученого і власного капіталу у структурі капіталу підприємства	Нормативним вважають значення показника, яке є меншим від одиниці. Позитивним є його зменшення у динаміці.

*Табл. 4 складена на підставі [14; 17]

Характеристика методів контролю зобов'язань та їхнього застосування на підприємстві*

Операція	Метод контролю	Проведення контролю	Особа, яка здійснює контроль
Підписано договір про надання кредиту підприємству	Нормативна (аналітична) перевірка	Перед підписанням документів та їх юридичною реєстрацією	Кредитор, позичальник
Підписано договір про заставу нерухомого майна для забезпечення кредитних коштів	Нормативна (аналітична) перевірка	Перед підписанням документів та їх юридичною реєстрацією	Кредитор, позичальник, нотаріус
Одержання довгострокового (короткострокового) кредиту у грошовій формі	Арифметична перевірка, нормативна, за формою та змістом	У момент одержання грошових коштів на розрахунковий рахунок або в касу підприємства	Бухгалтер з обліку зобов'язань підприємства або бухгалтер, який здійснює облік таких операцій за сумісництвом
Одержання довгострокового (короткострокового) кредиту у товарній формі	Органолептична (фактична), арифметична, інвентаризації, нормативна, контрольна звірка	У момент надходження товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на підприємство	Бухгалтер з обліку зобов'язань підприємства або бухгалтер, який здійснює облік таких операцій за сумісництвом, матеріально відповідальна особа з обліку ТМЦ
Виявлено розбіжності у сумах заборгованості перед банківською установою (підприємством-кредитором)	Контрольна звірка даних	У момент виявлення розбіжностей або на вимогу банківської установи (кредитора)	Бухгалтер підприємства та представник банківської установи (підприємства-кредитора)
Виявлено заборгованість зі сплати відсотків за користування кредитом	Арифметична, контрольна звірка даних	У момент виявлення розбіжностей або на вимогу банківської установи (кредитора)	Бухгалтер підприємства та представник банківської установи (підприємства-кредитора)
Втрачено первинну документацію з обліку кредитних операцій	Інформаційне моделювання	У момент встановлення втрати документів	Експерт, головний бухгалтер

*Табл. 5 складена на підставі [15]

У процесі контролю кредиторської заборгованості оцінюють реальність існування поточної та довгострокової кредиторської заборгованості, з'ясовують причини і терміни виникнення заборгованості, встановлюють ефективність моніторингу кредиторської заборгованості, термін якої минув, виявляють достовірність та адекватність відображення кредиторської заборгованості у балансі, розраховують відхилення від нормативів, вивчають порядок списання заборгованості і правильність її відображення в обліку, аналізують акти звірки розрахунків та дотримання термінів позовної давності.

Постійний внутрішній контроль за станом розрахунків із кредиторами належить до одного з важливих засобів ефективного управління кредиторською заборгованістю. Здійснення моніторингу

кредиторської заборгованості дозволяє уникати ризиків неплатоспроможності підприємства, а також забезпечує виконання виробничих завдань без залучення додаткових грошових коштів із зовнішніх джерел на невигідних умовах.

Маючи об'єктивну та своєчасну інформацію, можна ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на подальше планування, аналіз і контроль кредиторської заборгованості.

Управління кредиторською заборгованістю, на думку науковців, повинно передбачати:

- обґрунтування можливості виникнення кредиторської заборгованості;
- оптимальне визначення політики надання кредиту для різних груп постачальників та видів продукції;

– обов'язковий контроль розрахунків із кредиторами за відстрочену або прострочену заборгованість та вивчення причин недотримання договірної дисципліни;

– своєчасне визначення прийомів прискорення обігу оборотних активів і зменшення безнадійних боргів;

– забезпечення умов продажів, що гарантують надходження грошових коштів;

– прогноз надходжень грошових коштів від кредиторів [6].

Виконання таких заходів сприятиме ефективному управлінню кредиторською заборгованістю з метою забезпечення стійкого фінансового стану та сталого розвитку підприємства.

Отже, раціонально побудований на підприємстві бухгалтерський облік і контроль розрахунків із кредиторами сприятиме використанню найбільш доцільних методів оцінювання зобов'язань підприємства, виявленню найбільш ефективних форм та умов залучення позикових коштів, забезпеченню своєчасності розрахунків за боргами підприємства, здійсненню заходів щодо зменшення величини заборгованості й удосконалення управління кредиторською заборгованістю.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з існуванням кредиторської заборгованості. Аналіз та оцінювання кредиторської заборгованості є ключовим інструментом управління фінансовим станом підприємства. Стан кредиторської заборгованості має суттєвий вплив на платоспроможність підприємства. Вона дозволяє оцінити стійкість господарської діяльності як самого підприємства, так і його партнерів на визначений момент часу. Для ефективного контролю за розрахунками з кредиторами необхідно організувати ведення обліку з використанням сучасних інформаційних технологій, що забезпечує аналітичність, оперативність та достовірність інформації й своєчасність звірки стану заборгованості.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про важливість удосконалення методичних підходів до оцінювання та управління кредиторською заборгованістю для забезпечення ефективного розпорядження фінансовими ресурсами підприємства. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на виявлення економічного ефекту від практичної реалізації методичного інструментарію управління кредиторською заборгованістю та його адаптацію до потреб підприємств різних видів діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фінансовий облік II : навч. посіб. / В. Г. Васильєва, Т. С. Єдинак, О. В. Коновалова, В. Ю. Єдинак. Дніпро : Акцент ПП, 2017. 240 с.
2. Візіренко С. В., Мансурова А. Д. Організація та методика внутрішнього контролю забезпечення виконання договірних зобов'язань. *Сталій розвиток економіки*. 2018. № 3 (40). С. 162-169.

3. Гончарук Р. П. Сутність та класифікація кредиторської заборгованості: колізії наукових підходів. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2012. № 1(59). С. 48-51.

4. Кирилов О. О. Методика бухгалтерського обліку і фінансової звітності зобов'язань підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/107.pdf>.

5. Коваль О. А., Супрун В. Ю. Удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємств в умовах кризи. Проблема та сучасні тенденції впливу податкової реформи на зміни фінансово-кредитних відносин : монографія. Запоріжжя, 2018. С. 134-143. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5702/1/Koval_Improving.pdf.

6. Коновалова К. Т., Макарова А. С. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 181-184. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/40.pdf.

7. Костюнік О. В., Махницька О. В. Удосконалення обліку кредиторської заборгованості та методи управління нею. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 62-63. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2015/14.pdf.

8. Куцук П. О. Фінансовий облік II : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2015. 132 с.

9. Ліхососова Г., Ставцева Є. Напрями поліпшення оцінювання використання кредиторської та дебіторської заборгованості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 330 (3). С. 305-310. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-46>.

10. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Документ 929_010, поточна редакція – Редакція від 12.03.2013. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text.

11. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку I “Загальні вимоги до фінансової звітності”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 “Зобов'язання”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 91. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>.

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

14. Савченко А. М., Коротаєва І. Р. Аналіз кредиторської заборгованості на прикладі підприємства ПАТ “Монделіс Україна”. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 174-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/savchenko.pdf>.

15. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 258 с.

16. Склярчук І. П., Гузей Н. С. Удосконалення обліку та управління кредиторською заборгованістю підприємства в умовах нестабільності. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 71-79. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-11>.

17. Кредиторська заборгованість підприємства: оцінка та механізми управління / Т. М. Ступницька, Т. Д. Маркова, І. М. Бамбуляк, Н. М. Кулік. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10, Вип. 4. С. 66-78.

18. Чорненко О. Б. Напрями вдосконалення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємствах. *Наукові записки. Економічні науки*. 2016. № 2 (53). С. 259-269.

19. Шарапа О. Особливості економічного аналізу кредиторської заборгованості підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. 2016. Вип. 6. С. 91-101. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/302>.

REFERENCES

1. Finansovyy oblik II : navchal'nyy posibnyk / V. H. Vasylyeva, T. S. Yedynak, O. V. Konovalova, V. Yu. Yedynak (2017), Aktsent PP, Dnipro, 240 s.

2. Yezirenko, S. V. And Mansurova, A. D. (2018), Orhanizatsiia ta metodyka vnutrishn'oho kontroliu zabezpechennia vykonannia dohovirnykh zobov'iazan'. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, № 3 (40), s. 162-169.

3. Honcharuk, R. P. (2012), Sutnist' ta klasyfikatsiia kredytor'skoi zaborhovanosti: kolizii naukovykh pidkhodiv. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky*, № 1(59), s. 48-51.

4. Kurylov, O. O. (2019), Metodyka bukhhalters'koho obliku i finansovoi zvitnosti zobov'iazan' pidpriemstva. *Molodyi vcheny*, № 1 (65), available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/107.pdf>.

5. Koval', O. A. And Suprun, V. Yu. (2018), Udoskonalennia upravlinnia debitors'koiu ta kredytor'skoiu zaborhovanistiu pidpriemstv v umovakh kryzy. Problematyka ta suchasni tendentsii vplyvu podatkovoi reformy na zminy finansovokredytnykh vidnosyn : monohrafiia. Zaporizhzhia, s. 134-143, available at: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5702/1/Koval_Improving.pdf.

6. Konovalova, K. T. And Makarova, A. S. (2018), Udoskonalennia obliku kredytor'skoi zaborhovanosti ta metody upravlinnia neiu. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vyp. 34, s. 181-184, available at: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/40.pdf.

7. Kostyunik, O. V. And Makhnyts'ka, O. V. (2015), Udoskonalennia obliku kredytor'skoi zaborhovanosti ta metody upravlinnia neiu. *Ahrosvit*, № 8, s. 62-63, available at: http://vvv.agrosvit.info/pdf/8_2015/14.pdf.

8. Kutsyk, P. O. (2015), Finansovyy oblik II : navchal'nyy posibnyk. Vydavnytstvo LKA, L'viv, 132 s.

9. Likhonosova H. And Stavytseva Ye. (2024), Napriamy polipshennia otsiniuvannia vykorystannia kredytor'skoi ta debitors'koi zaborhovanosti. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 330 (3), s. 305-310, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-46>.

10. Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti. Dokument 929_010, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 12.03.2013. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: https://zakon.rada.gov.ua/lavs/show/929_010#Tekst.

11. Natsional'ne Polozhennia (standart) bukhhalters'koho obliku 1 "Zahal'ni vymohy do finansovoi zvitnosti", zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. № 73. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/lavs/show/z0336-13#Tekst>.

12. Natsional'ne polozhennia (standart) bukhhalters'koho obliku 11 "Zobov'iazannia", zatverdzhene nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.01.2000 r. № 91. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/lavs/show/z0085-00#Tekst>.

13. Pro bukhhalters'kyj oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-KhIV. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/lavs/show/996-14#Tekst>.

14. Savchenko, A. M. And Korotaieva, I. R. (2019), Analiz kredytor'skoi zaborhovanosti na prykladi pidpriemstva PAT "Mondelis Ukraina". *Modern Etsonomits*, № 18 (2019), s. 174-180, available at: <https://modetson.mnau.edu.ua/issue/18-2019/savchenko.pdf>.

15. Sadov'ska, I. B. (2023), Bukhhalters'kyj oblik : konspekt lektsij. Vezha-Druk, Luts'k, 258 s.

16. Skliaruk, I. P. And Huzej, N. S. (2022), Udoskonalennia obliku ta upravlinnia kredytor'skoiu zaborhovanistiu pidpriemstva v umovakh nestabil'nosti. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 33, s. 71-79, available at: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-11>.

17. Kredytor'ska zaborhovanist' pidpriemstva: otsinka ta mekhanizmy upravlinnia / T. M. Stupnyts'ka, T. D. Markova, I. M. Bambuliak, N. M. Kulik (2018), *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, T. 10, Vyp. 4, s. 66-78.

18. Chornen'ka, O. B. (2016), Napriamy vdoskonalennia obliku debitors'koi ta kredytor'skoi zaborhovanosti na pidpriemstvakh. *Naukovi zapysky. Ekonomichni nauky*, № 2 (53), s. 259-269.

19. Sharapa O. (2016), Osoblyvosti ekonomichnoho analizu kredytor'skoi zaborhovanosti pidpriemstva. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii. Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal*, vyp. 6, s. 91-101, available at: <http://ibo.vunu.edu.ua/indekh.php/ibo/artisles/view/302>.

Стаття надійшла до редакції 08 січня 2025 року

УДК 658.8

Завалій Т. О.,

zavaliitatyana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6315-5646,

Researcher ID: AAA-4899-2019,

Ph.D., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет “Житомирська політехніка”, м. Житомир

Легенчук С. Ф.,

legenchyk2014@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3975-1210,

Researcher ID: GZK-8996-2022,

д.е.н., проф., завідувач кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет “Житомирська політехніка”, м. Житомир

ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ ЯК ТЕХНОЛОГІЧНА ОСНОВА ПАРАДИГМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Анотація. Проаналізовано історичні аспекти виникнення концепції Інтернету речей та розкрито її змістовні особливості. Розглянуті питання щодо її ролі в розвитку цифрових маркетингових практик і в забезпеченні гіперперсоналізації маркетингових комунікацій. Ідентифіковано проблеми впровадження Інтернету речей у систему цифрового маркетингу, зокрема пов'язані з дефіцитом фахівців із відповідними технічними компетенціями, обмеженим фінансуванням, неефективною інтеграцією з маркетинговою інформаційною системою, складністю забезпечення конфіденційності даних пристроїв. Розроблено класифікацію пристроїв для цифрових маркетингових практик за здатністю аналізувати поведінку споживача та за рівнем активності. Зокрема, у контексті дослідження IoT пристрої для реалізації цифрових маркетингових практик поділяються на чотири групи: стаціонарні пристрої-зчитувачі одностороннього зв'язку, що фіксують лише фізичну активність споживачів; стаціонарні та носимі пристрої з одностороннім зв'язком для ідентифікації цифрової активності; стаціонарні та носимі пристрої-зчитувачі зі зворотним зв'язком, інтегровані в системи впливу на поведінку споживача; стаціонарні та носимі пристрої, що забезпечують як фіксацію активності споживачів у цифровому просторі, так і вплив на їх поведінку через встановлені програми. Презентовано загальну модель реалізації концепції Інтернету речей у цифровому маркетингу, у межах якої пристрої забезпечують аналіз фізичної та цифрової поведінки споживачів через збір даних, здійснюють обмін даними між пристроями та їх передачу до маркетингової інформаційної системи підприємства. Систематизовано основні та другорядні переваги технології. Основною перевагою IoT для цифрового маркетингу визначено забезпечення гіперперсоналізації маркетингових комунікацій задля підвищення ефективності процесів залучення та утримання споживачів. Досліджено вплив концепції Інтернету речей на трансформацію наукових засад маркетингу.

Ключові слова: цифровий маркетинг, Інтернет речей, IoT, Індустрія 4.0, поведінка споживача, клієнтський досвід, маркетингова комунікація, парадигма цифрового маркетингу.

Zavaliy T. O.,

zavaliitatyana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6315-5646,

Researcher ID: AAA-4899-2019

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, “Zhytomyr Polytechnic” State University, Zhytomyr

Lehenchuk S. F.,

legenchyk2014@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3975-1210,

Researcher ID: GZK-8996-2022

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Information Systems in Management and Accounting, “Zhytomyr Polytechnic” State University, Zhytomyr

THE INTERNET OF THINGS AS THE TECHNOLOGICAL BASIS OF THE DIGITAL MARKETING PARADIGM

Abstract. The historical aspects of the emergence of the Internet of Things concept have been analyzed and its substantive features have been revealed. Issues regarding its role in the development of digital marketing practices and in ensuring hyper-personalization of marketing communications have been considered. Problems of implementing the Internet of Things into the digital marketing system have been identified, in particular, related to the shortage of specialists with appropriate technical competencies, limited funding, ineffective integration with the marketing information system, and the complexity of ensuring the confidentiality of device data. A classification of devices for digital marketing practices has been developed based on the ability to analyze consumer behavior and the level of activity. In particular, in the context of IoT research, devices for implementing digital marketing practices have been divided into four groups: stationary one-way communication reader devices that record only the physical activity of consumers; stationary and wearable devices with one-way communication for identifying digital activity; stationary and wearable reader devices with feedback, integrated into systems for influencing consumer behavior; stationary and wearable devices that provide both recording of consumer activity in the digital space and influencing their behavior through installed programs. A general model for implementing the Internet of Things concept in digital marketing has been presented, within which devices provide analysis of physical and digital consumer behavior through data collection, exchange data between devices and transfer them to the marketing information system. The main and secondary advantages of the technology have been systematized. The main advantage of IoT for digital marketing has been defined as ensuring hyper-personalization of marketing communications in order to increase the efficiency of consumer attraction and retention processes. The impact of the Internet of Things concept on the transformation of the scientific principles of marketing has been studied.

Keywords: digital marketing, Internet of Things, IoT, Industry 4.0, consumer behaviour, customer experience, marketing communication, digital marketing paradigm.

JEL Classification: M31, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-05>

Постановка проблеми. Інтернет речей (Internet of Things, IoT) є однією з основних інноваційних технологій Індустрії 4.0, що докорінно змінює сферу маркетингу. Ця технологія трансформує узвичаєні підходи до аналізу поведінки споживачів, забезпечує передумови для формування нових маркетингових каналів та створює нові можливості для здійснення маркетингового впливу на споживачів. Впровадження Інтернету речей створює принципово нові інструменти для маркетингових досліджень через безперервний моніторинг поведінкових патернів споживачів у режимі реального часу. Технологія уможливорює здійснення багатовимірного збору даних через інтегровані пристрої, забезпечуючи деталізацію сподобань та моделювання взаємодій у комунікаційному просторі. Ключова перевага IoT полягає в миттєвій аналітиці через інтеграцію бездротових мереж, що уможливорює оптимізацію операційної ефективності маркетингової діяльності та прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних. Інноваційність цього підходу полягає в кардинальній трансформації маркетингових інформаційних систем, переході від статичного до динамічного маркетингового середовища, де кожен цифровий пристрій стає джерелом стратегічної інформації.

Основними проблемами активного впровадження Інтернету речей у маркетингову діяльність підприємств є необхідність: 1) удосконалення технологічних можливостей пристроїв у напрямі

розв'язання основних маркетингових задач; 2) інтеграції різних видів пристроїв із інформаційною системою підприємства; 3) забезпечення безпеки та конфіденційності збору й передачі даних про споживачів із пристроїв; 4) дотримання етичних принципів під час збору, використання даних із пристроїв, їх обробки та збереження; 5) підвищення кваліфікації маркетологів для роботи з технологіями Інтернету речей; 6) імплементації аналітичних систем у маркетингову систему підприємства, зокрема, що діють на основі використання штучного інтелекту.

Для розв'язання основних маркетингових задач на рівні підприємства має бути реалізований комплекс організаційних заходів, що передбачатиме побудову екосистеми цифрового маркетингового простору та регламентів збору, обробки та використання інформації про поведінку споживачів. Паралельно з цим інтеграція технологій Інтернету речей у цифрові маркетингові практики стає об'єктом наукових досліджень. Актуальними залишаються питання впливу цих технологій на теоретико-методологічні засади маркетингу, а також розширення категорійно-понятійного апарату та концептуальних основ маркетингової науки. Науковий інтерес становить і трансформація професійних функцій та вимог до компетентностей фахівців-маркетологів. Все це комплексно сприяє розвитку наукових досліджень у сфері цифрового маркетингу, пов'язаних із IoT.

Інтернет речей є важливим елементом цифрового маркетингу, що суттєво покращує взаємодію підприємства з клієнтами. З огляду на різноманіття можливих впливів, появу нових пристроїв та методів обробки даних необхідно чітко визначити місце, роль та значення IoT у реалізації цифрових маркетингових практик. Потребує подальшого вивчення вплив таких технологій на розвиток наукових засад маркетингу. Це створює перспективні напрями для наукових досліджень, які мають зосередитися на розробці ефективних стратегій використання даних IoT та формуванні нових підходів до маркетингової взаємодії в цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтуванню сутності та методичного інструментарію концепції Інтернету речей присвячена увага таких учених, як М. Армянова, І. Абашідзе, А. Л. Бадіца, С. Грінгард, М. Дамбровські, К. Ештон, М. Мораді, Р. Міскевіч, М. О. Мітуца, Г. Нарайан, Дж. Пріанка, С. Шувік та ін. Питанням аналізу концепції Інтернету речей як компоненти парадигми цифрового маркетингу приділена увага Н. Агада, А. Л. Бадіци, М. О. Мітуци, Н. Окоріє, Н. Удех та ін.

Постановка завдання. Основною ціллю статті є аналіз сутності концепції Інтернету речей та особливостей її використання для розвитку цифрового маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція Інтернету речей з'явилась у середині 1990-х рр. для характеристики взаємодії різних пристроїв фізичного світу між собою за допомогою датчиків, сенсорів та безпроводного Інтернету. Сама концепція була остаточно оформлена та сформульована в 1999 р. британським дослідником К. Ештоном, який запропонував термін "The Internet of Things" для опису системи, де Інтернет підключений до фізичного світу через різноманітні датчики, включаючи RFID (Radio Frequency Identification, радіочастотна ідентифікація) [5].

Інтернет речей являє собою концепцію, що об'єднує в єдину екосистему різноманітні пристрої, наділені здатністю збирати, генерувати та передавати дані через дротові та бездротові мережі до інформаційних систем. У цих системах відбувається комплексне опрацювання даних (їх накопичення, структуроване збереження, аналітична обробка, узагальнення та візуалізація), що забезпечує формування інформаційної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Визначальною особливістю Інтернету речей порівняно з іншими концепціями опрацювання даних є використання принципово нового джерела інформації. У традиційних системах дані здебільшого вводять людина, тоді як в IoT первинним джерелом даних є розгалужена мережа автоматичних пристроїв. Ці пристрої можуть самостійно ідентифікувати, вимірювати та фіксувати стан об'єктів, явищ і процесів у просторі, відстежувати їхні зміни в реальному часі, передавати зібрані дані до центральних систем, а також приймати зворотні команди. На основі таких сигналів пристрої можуть адаптувати власну поведінку та цілеспрямовано впливати на середовище, формуючи замкнений цикл взаємодії.

Спираючись на технологічні засади концепції Інтернету речей, сучасне розуміння цього явища ґрунтується передусім на трьох технологічних рішеннях: RFID-технологіях, мережі пристроїв (речей) та машинно-машинній взаємодії (Machine-to-Machine, M2M). Такі компоненти формують унікальні конкурентні переваги IoT порівняно з традиційними веб-технологіями і системами бездротових комунікацій. Водночас саме ці технологічні компоненти зумовлюють специфічні виклики та обмеження впровадження Інтернету речей у різноманітних сферах людської діяльності.

Використання Інтернету речей у маркетингу додає нові якісні зміни, які дозволяють вирішувати маркетингові проблеми, вдосконалювати ефективність маркетингових практик, загалом покращуючи процес маркетингових комунікаційних взаємодій. Використання пристроїв, об'єднаних у мережу за допомогою безпроводних технологій, змінює технологічний ландшафт інфраструктури маркетингової інформаційної системи, доповнюючи її традиційні елементи пристроями, які можуть паралельно бути засобами збору інформації та засобами впливу на споживача. Інтернет речей справедливо вважають однією з найбільш значущих технологій Індустрії 4.0, що впливає на розвиток цифрового маркетингу через трансформацію як маркетингових практик підприємств, так і клієнтського досвіду завдяки новим способам взаємодії зі споживачами та підвищенню рівня персоналізації.

Водночас впровадження технологічних змін тягне за собою необхідність засвоєння маркетологами нових знань, одержання нових вмінь і навичок у процесі проведення маркетингових досліджень, вивчення поведінки споживачів, а також формування системи маркетингових впливів на процес здійснення споживчого вибору. Впровадження Інтернету речей відіграє ключову роль у розвитку цифрового маркетингу, оптимізуючи витрати, створюючи інноваційні канали односторонньої та двосторонньої взаємодії з клієнтами, забезпечуючи доступ до нових джерел маркетингової інформації, збагачуючи клієнтську базу даних та істотно прискорюючи обмін даними про споживчу поведінку. Досліджуючи цифровий маркетинг, А. Л. Бадіца та М. О. Мітуца визначають Інтернет речей як взаємозв'язок цифрових пристроїв, що надає власникам брендів нескінченні можливості слухати та реагувати на потреби своїх клієнтів – надсилаючи правильні повідомлення в потрібний час на потрібні пристрої [4, с. 511].

Як зазначають С. Шувік та ін., завдяки такій технології сучасний діловий світ зазнає значних змін, зокрема вона вже вносить значні зміни в різні галузі економіки, з яких сектор цифрового маркетингу має максимальну користь [11, с. 138]. Передусім це відбувається завдяки фокусуванню на потребах та бажаннях споживачів. Саме тому, на думку Г. Нарайан та ін. [8, с. 3122], інтеграція концепції Інтернету речей і цифрового маркетингу стане революційною та змінить відносини компаній із клієнтами, ефективність виробничих процесів і принесе користь компаніям і споживачам у всьому світі.

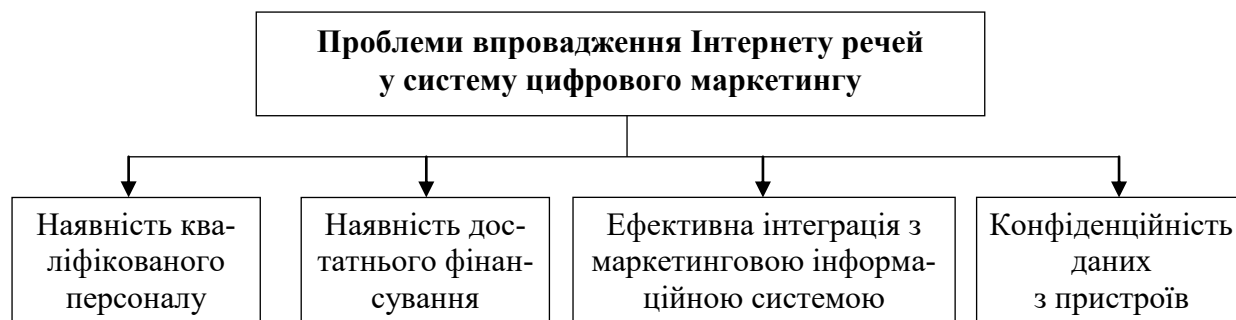


Рис. 1. Проблеми впровадження Інтернету речей у систему цифрового маркетингу

Джерело: авторська розробка

Головною метою використання цієї технології є забезпечення гіперперсоналізації, тобто максимального врахування потреб і запитів споживачів щодо взаємодії з середовищем за короткий проміжок часу, зокрема у режимі реального часу, і такого ж швидкого маркетингового впливу на споживачів, зважаючи на можливості підприємства. На основі постійного накопичення та врахування даних про споживача та середовище за допомогою пристроїв створюється окрема екосистема маркетингової взаємодії зі споживачем, яка забезпечує узгодження маркетингових стимулів підприємства з індивідуальними потребами й уподобаннями споживача на основі врахування персоналізованих рекомендацій. Гіперперсоналізація як інструмент динамічного розуміння та передбачення потреб споживачів дає змогу маркетологам сформувати модель персоналізованої взаємодії з кожним споживачем та є дієвим інструментом для удосконалення товарів та послуг підприємства, коригування оперативних маркетингових практик, оптимізації маркетингових та рекламних кампаній, розробки стратегії цифрового маркетингу підприємства.

Як зазначають сучасні вчені, впровадження концепції Інтернету речей у маркетингову діяльність зумовлює виникнення значної кількості можливостей та загроз (І. Абашідзе, М. Дамбровські [2, с. 219–220], М. Армянова [3, с. 97], М. Мораді [7, с. 27–28], Г. Нарайан та ін. [8, с. 3114], Н. Окоріє та ін. [9, с. 120–121], Дж. Пріянка та ін. [10, с. 7522]). З одного боку, відкриваються перспективи для розвитку цифрових маркетингових практик, а з іншого боку, виникають проблеми (технологічні, організаційні, кадрові, етичні), які потребують нівелювання або мінімізації (рис. 1).

Активне використання Інтернету речей у маркетинговій діяльності підприємства або в діяльності маркетингової агенції зумовлює необхідність залучення спеціалізованих технічних працівників та формування міждисциплінарних команд. Ці фахівці займатимуться підготовкою та налаштуванням пристроїв до роботи, їх інтеграцією з маркетинговою інформаційною системою підприємства. Іншим варіантом ефективного використання такої концепції в цифровому маркетингу є гібридизація маркетингової професії, що передбачає доповнення традиційних функцій маркетологів функціями

з інтеграції пристроїв у систему цифрового маркетингу підприємства та підтримки їх використання на основі врахування потреб споживачів. Реалізація другого варіанта є складним процесом, оскільки для повного використання потенціалу Інтернету речей у цифровому маркетингу маркетологам необхідно опанувати також супутніми технологіями Індустрії 4.0 – Big Data, хмарними обчисленнями, просунутою аналітикою, віртуальною та доповненою реальністю, блокчейном, машинним навчанням та засобами зі штучним інтелектом, а також адаптувати наявні вміння до технології Інтернету речей.

Окрім цього, впровадження технологій Інтернету речей у маркетингову діяльність підприємства є достатньо високовартісним інвестиційним проектом, що включає як необхідність здійснення значних інвестицій у розвиток вмінь та навичок персоналу, так і модернізацію IT-інфраструктури підприємства (пристрої, комп'ютерне та мережеве обладнання, спеціалізоване програмне забезпечення тощо). Зокрема, як зазначає М. Армянова [3, с. 97], для більш ефективного впровадження і використання Інтернету речей у систему цифрового маркетингу обов'язковим є використання додатків зі штучним інтелектом для видобування та обробки даних. Це вимагає побудови на підприємстві потужної апаратної інфраструктури (багатоядерних процесорів, засобів обробки графічних даних тощо), для чого підприємства мають понести значні фінансові витрати.

Значним викликом впровадження Інтернету речей у маркетингові практики є забезпечення ефективного налаштування та інтеграції системи пристроїв в інформаційну систему підприємства. Оскільки існує значна кількість виробників пристроїв, які розроблені на різних програмних платформах, то для їх впровадження та забезпечення безперешкодної роботи (обслуговування, оновлення тощо) необхідно мати чітку стратегію впровадження Інтернету речей у цифрові маркетингові практики (план розгортання апаратного та програмного забезпечення, забезпечення необхідного рівня безпеки тощо) та команду професіоналів (IT-фахівці, дата-саєнтисти, дата-аналітики, цифрові маркетологи та ін.), які зможуть це забезпечити.

Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування технологій Інтернету речей у системі цифрового маркетингу також відіграє здатність своєчасного усунення проблем роботи пристроїв, засобів мережевої передачі інформації та налагодження їх з'єднання і взаємодії з маркетинговою системою (апаратне та програмне забезпечення). Як зазначає С. Грінгард, до технічних та практичних моментів роботи Інтернету речей відносяться перебої у фізичному доступі до Інтернету, вихід із ладу компонентів системи, програмні глюки, що генерують помилки та шум, спільне використання даних різними системами й організаціями, обслуговування пропріетарних і конкурентних систем, а також апгрейди, петчі та старіння [1, с. 107]. Виникнення подібних проблем із технічними та програмними компонентами технології Інтернету речей обмежує їх функціональність, порушує цілісність роботи маркетингової інформаційної системи та знижує ефективність збору даних про споживачів і маркетингового впливу на них.

Однією з основних проблем використання Інтернету речей у цифровому маркетингу, яка має найбільш негативне “відлуння” в суспільстві, є проблема конфіденційності даних. Ця проблема передбачає два основних питання:

1. Відсутність належних дозволів на збір даних за допомогою пристроїв та їх зберігання в маркетинговій інформаційній системі. Оскільки інформація про поведінку споживачів (уподобання, реакції, місцеперебування) часто збирається без їх явної згоди, виникає проблема порушення приватності за умови взаємодії з пристроями. Додатково законодавчі вимоги багатьох країн світу встановлюють обмеження щодо зберігання персональних даних, отриманих із пристроїв. Наприклад, відповідно до “Загального регламенту про захист даних” (GDPR), дія якого поширюється на країни-члени ЄС, передбачено: персональні дані необхідно зберігати у формі, що дозволяє ідентифікацію суб'єктів даних не довше, ніж є необхідним для цілей їхнього опрацювання. Внаслідок цього у власників пристроїв, інтегрованих у маркетингові інформаційні системи, можуть виникати значні репутаційні та фінансові ризики.

2. Недостатній рівень безпеки пристроїв та засобів мережевої комунікації, які забезпечують одержання/передачу даних від пристроїв до інформаційних систем. Оскільки пристрої забезпечують збір великого обсягу даних про споживачів, їх уподобання та споживчий вибір, що мають високу цінність для учасників цільового ринку, то у сторонніх суб'єктів може виникати бажання щодо одержання нелегального доступу до таких даних,

а також щодо порушення роботи пристроїв, можливостей передачі даних із них.

Зі збільшенням обсягів даних про споживачів, що одержуються пристроями й передаються в маркетингову інформаційну систему підприємства, все актуальнішими стають питання забезпечення кібербезпеки екосистеми Інтернету речей. Об'єктом атаки стають не лише інформаційні системи та бази даних, а й самі пристрої та відповідні комунікаційні канали (пристрій-пристрій, пристрій-інформаційна система). Як зазначають І. Абашідзе та М. Дамбровські, мережа Інтернету речей стає настільки великою, що повністю усунути всі ризики та загрози буде неможливо. Найважчим завданням у цьому процесі є величезна кількість джерел інформації, що охоплює не лише комп'ютери та мобільні пристрої, а й будь-які інші типи носіїв, автомобілі, домашнє обладнання, медичні імпланти тощо [2, с. 219]. Основним джерелом ризиків порушення безпеки екосистеми Інтернету речей стає процес передачі інформації від пристрою до пристрою, що є визначальною відмінністю концепції Інтернету речей порівняно з іншими веб-технологіями.

Використання Інтернету речей у цифровому маркетингу з етичного погляду загалом можна звести до необхідності розв'язання такої дилеми: гіперперсоналізація або порушення етики та безпеки використання конфіденційних даних, одержаних через пристрої. Задля мінімізації можливого негативного впливу порушення конфіденційності споживачів підприємствам або маркетинговим агенціям необхідно забезпечити: 1) вбудований захист процесу збору даних через вибір безпечнішої технології проектування системи (шифрування, анонімізація/знеособлення даних споживачів тощо), а також надання гарантій надійності їх збереження та захисту доступу до них із боку третіх осіб; 2) розробку деталізованих внутрішніх політик використання пристроїв у маркетинговій інформаційній системі підприємства; 3) розробку дієвої та прозорої системи інформування споживачів про те, як пристрої здійснюють збір даних про них; 4) розкриття та обґрунтування цілей збору (для чого саме використовуються зібрані дані), обґрунтування його переваг та вигід для споживачів.

Для оцінки рівня впливу концепції Інтернету речей на розвиток цифрового маркетингу необхідно визначити сутність та види пристроїв, які застосовуються в маркетингових практиках, і теоретично обґрунтувати її місце в парадигмі цифрового маркетингу.

У табл. 1 наведено види пристроїв, які використовуються в процесі реалізації цифрових маркетингових практик.

Таблиця 1

Класифікація пристроїв, які використовуються в реалізації цифрових маркетингових практик

Види пристроїв з огляду на здатність аналізувати/впливати на поведінку споживача	Види пристроїв з огляду на активності, які вони фіксують	
	Які фіксують фізичну активність споживачів	Які фіксують активність споживачів у цифровому просторі
Що забезпечують лише аналіз поведінки споживачів	I. Стаціонарні пристрої-зчитувачі та сканери одностороннього зв'язку	II. Стаціонарні та носимі пристрої з одностороннім зв'язком
Що одночасно забезпечують аналіз та вплив на поведінку споживачів	III. Стаціонарні та носимі пристрої-зчитувачі зі зворотним зв'язком, інтегровані в системи впливу на поведінку споживача	IV. Стаціонарні та носимі пристрої зі зворотним зв'язком

Усі пристрої, які використовуються в реалізації цифрових маркетингових практик, можна об'єднати в чотири основні групи (табл. 1). До першої групи належать стаціонарні пристрої-зчитувачі одностороннього зв'язку (домашні та промислові смарт-пристрої, камери, мікрофони, трекери тощо), які фіксують лише фізичну активність споживачів, однак не дозволяють забезпечувати зворотний зв'язок зі споживачами, тобто здійснювати на них маркетинговий вплив. До другої групи відносяться стаціонарні та носимі пристрої з одностороннім зв'язком (цифрові камери, мікрофони, як елементи цифрових платформ, спортивні трекери, смарт-окуляри, засоби фіксації фізичного розташування, носимі нейромаркетингові технології тощо), які забезпечують ідентифікацію цифрової активності споживачів та передачу даних у маркетингову інформаційну систему. До третьої групи зараховуємо стаціонарні та носимі пристрої-зчитувачі зі зворотним зв'язком, інтегровані в системи впливу на поведінку споживача (промислові сканери із засобами візуалізації (розумні вітрини, розумні холодильники тощо), спортивні трекери зі зворотним зв'язком, засоби фіксації геолокації зі зворотним зв'язком, голосові помічники тощо). До четвертої групи належать стаціонарні та носимі пристрої (мобільні (смартфони, планшети, ноутбуки,

смарт-годинники тощо) та стаціонарні цифрові платформи (комп'ютери, ігрові консолі, термінали тощо)), що забезпечують як фіксацію активності споживачів у цифровому просторі, так і вплив на їх поведінку через встановлені на них програми (веб-браузери, соціальні мережі, месенджери, відеохостингові сервіси, стрімінгові платформи тощо).

Окрім вищенаведеної класифікації, всі пристрої, які використовуються в процесі реалізації цифрових маркетингових практик, можна класифікувати на дві групи залежно від того, який маркетинговий вплив вони здійснюють на споживача – фізичний (через фізичні засоби) або цифровий (через цифрові пристрої та платформи). Якщо цифровий вплив реалізується через різні види пристроїв, які забезпечують доступ споживачів до інформації в цифровому вигляді, то фізичний вплив здійснюється завдяки іншим пристроям, ніж ті, з яких було одержано інформацію про споживача, однак які географічно розташовані поруч зі споживачем (екрани, рекламні вивіски, інтерактивні вітрини, динаміки, аромадифузори тощо).

Загальну модель реалізації концепції Інтернету речей у цифровому маркетингу представлено на рис. 2.

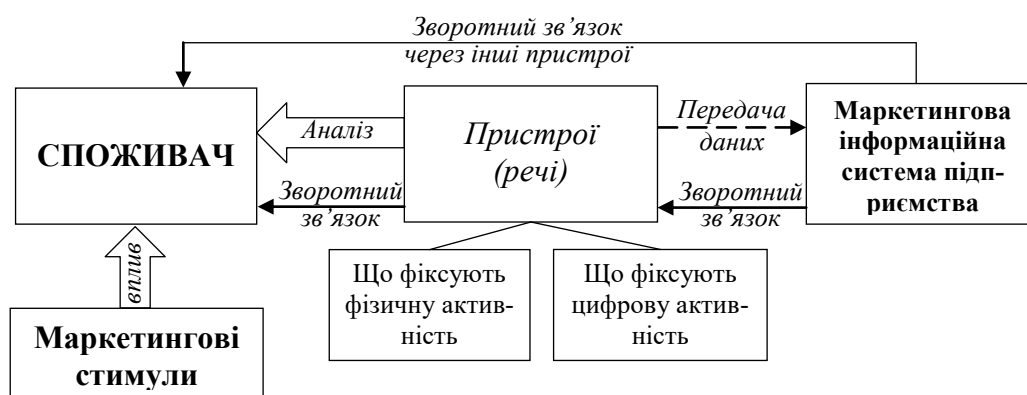


Рис. 2. Порядок реалізації маркетингових практик на основі використання концепції Інтернету речей
Джерело: авторська розробка

Пристрої забезпечують аналіз фізичної та цифрової поведінки споживачів через збір даних, здійснюють обмін даними між пристроями та їх передачу до маркетингової інформаційної системи підприємства (рис. 2). Ця система має деталізовану структуру, рівень складності якої залежить від наявних фінансових можливостей та рівня складності виконуваних маркетингових задач. Окрім маркетингової підсистеми, що є частиною ERP-системи підприємства, вона може охоплювати мережу пристроїв, сховище даних, хмарне сховище даних, модуль просунутої аналітики, засоби обробки даних зі штучним інтелектом, засоби візуалізації даних тощо. Сукупність пристроїв, об'єднаних у єдину мережу, можуть фіксувати фізичну та цифрову активність споживача, обмінюватися між собою такими даними та передавати їх у маркетингову інформаційну систему підприємства. Після обробки одержаних із пристроїв даних у маркетинговій інформаційній системі підприємства відбувається прийняття управлінських рішень та реалізація механізму зворотного зв'язку, що передбачає здійснення повторного маркетингового впливу на споживача в режимі реального часу, котрий може бути як фізичним, так і цифровим. Результати такого впливу також аналізуються і фіксуються пристроями, що дозволяє проводити повторні коригування окремих маркетингових впливів зокрема та маркетингових практик підприємства загалом.

Імплементація технології Інтернету речей у систему цифрового маркетингу підприємства дозволяє одержати значну кількість переваг, основною з яких є забезпечення гіперперсоналізації маркетингових комунікацій задля підвищення ефективності процесів залучення та утримання споживачів. До складу другорядних переваг можна віднести такі:

- зміна моделей маркетингової комунікації зі споживачами в реальному часі на основі кращого розуміння їх уподобань, очікувань та вимог до товарів та послуг підприємства, а також здійснення цільового та локалізованого маркетингового впливу через реалізацію механізму зворотного зв'язку на основі оброблених та проаналізованих даних, одержаних із мережі пристроїв;

- формування передумов для вдосконалення наявної та формування нової товарної політики підприємства, зважаючи на одержання більш деталізованих даних про поведінку споживача;

- формування передумов для динамічного (у режимі реального часу) вдосконалення наявної та формування нової цінової політики підприємства на основі аналізу цільової поведінки споживача;

- вертикальне та горизонтальне розширення бази даних про споживачів підприємства через збір даних із пристроїв, їх обробки та збереження в спеціалізованих сховищах, що буде основою для формування системи взаємовідносин із клієнтами (CRM) як частини маркетингової інформаційної системи підприємства;

- створення інформаційної основи для коригування наявних та розробки нових рекламних/маркетингових кампаній підприємства,

вдосконалення інших маркетингових практик, зокрема через оптимізацію маркетингового бюджету та підвищення ефективності використання наявних ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних тощо);

- формування прогнозних/предиктивних моделей поведінки споживача на основі використання інструментів просунутої аналітики та засобів зі штучним інтелектом;

- використання нових стратегій сприяння формуванню позитивного клієнтського досвіду через реалізації маркетингових впливів за допомогою пристроїв.

Окрім впливу концепції Інтернету речей на розвиток цифрових маркетингових практик, вона відіграє важливу роль у трансформації наукових засад маркетингу, набуваючи статусу технологічної основи для формування парадигми цифрового маркетингу. Дослідження, проведене Р. Міскевичем [6, с. 377–378], дозволило встановити, що перша наукова публікація, присвячена проблематиці використання Інтернету речей у маркетингу, в наукометричній базі Scopus з'явилась у 2008 р. Починаючи з того часу, кількість подібних досліджень зростає, що підтверджується публікаційною активністю вчених у цій сфері. Отже, вивчення теоретичних та практичних проблем розвитку цифрового маркетингу на основі використання Інтернету речей стало елементом “нормальної” маркетингової науки, що визнається науковою спільнотою, а в основу досліджень сучасних авторів покладаються наукові досягнення та результати досліджень попередників, що є основою для розвитку цифрових маркетингових практик. Одним із таких прикладів співпраці науковців та практиків (маркетологів та ІТ-фахівців), про який зазначає М. Мораді [7, с. 25–26], є розробка нових та вдосконалення існуючих інструментів Інтернету речей.

Відповідно до результатів дослідження Н. Окоріє та ін. Інтернет речей репрезентує зміну парадигми в цифрову еру, глибоко вплинувши на різні сектори, зокрема цифровий маркетинг [9, с. 105–106]. З огляду на розуміння поняття “парадигма” в маркетингу за підходом Т. С. Куна як загальнотеоретичних основ науки (тобто певної дисциплінарної матриці, що визначає систему категорій, понять, уявлень та переконань вчених у цій сфері), практичне впровадження концепції Інтернету речей у цифрові маркетингові практики змінює не лише традиційні маркетингові процедури, але і трансформує наукові основи маркетингу. Зокрема, про це наголошують А. Л. Бадіца та М. О. Мітуца, на думку яких, використання технології Інтернету речей сприяє вдосконаленню поточних концептуальних основ цифрового маркетингу [4, с. 528].

Важливим і перспективним питанням для розуміння парадигмальних змін у маркетингу є визначення того, які саме його наукові основи трансформуються або доповнюються, які нові категорії та поняття з'являються, від яких уявлень та переконань учені зі сфери маркетингу відмовляються та яких нових уявлень та переконань починають

дотримуватися. Проведений аналіз сутності та особливостей використання Інтернету речей у цифровому маркетингу дозволяє констатувати, що завдяки імплементації цієї концепції в маркетингові практики відбуваються такі зміни в загальнотеоретичних основах маркетингової науки: 1) вчені починають оперувати новими категоріями та поняттями у сфері цифрового маркетингу (пристрої (речі), згенеровані пристроями маркетингові дані, онлайн маркетингова аналітика, прийняття маркетингових рішень у режимі реального часу, тригерні розсилки, гіперперсоналізація тощо); 2) пристрої (які забезпечують генерування маркетингових даних і є засобами реалізації маркетингових впливів) і засоби забезпечення їх взаємодії з маркетинговою інформаційною системою стають частиною маркетингового середовища підприємства, що є основним об'єктом вивчення вчених-маркетологів; 3) з'являються нові теоретичні концепції збору даних про споживачів завдяки використанню спеціальних пристроїв; 4) з'являються нові теоретичні концепції впливу на споживачів завдяки використанню спеціальних пристроїв; 5) формується нова теоретична модель клієнтського досвіду, інструментом підтримки якої є Інтернет речей; 6) у вчених у сфері маркетингу з'явилося чітке переконання про можливість досягнення гіперперсоналізації на основі використання технології Інтернету речей; 7) використання концепції Інтернету речей у цифровому маркетингу, її вплив на традиційні маркетингові процедури, ефективність маркетингової діяльності та самих маркетологів стає об'єктом наукових досліджень у маркетингу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Використання технології Інтернету речей у маркетингу здійснює значущий вплив на процеси реалізації цифрових маркетингових практик підприємства, самих маркетологів, а також на інших заінтересованих осіб, дотичних до маркетингової діяльності підприємства (споживачі, посередники, постачальники, партнери тощо). Імплементація концепції Інтернету речей у систему цифрового маркетингу дозволяє: 1) одержати нові засоби збору та форми аналізу даних про споживачів, удосконалити процес прийняття маркетингових управлінських рішень; 2) сформувані нові канали взаємодії зі споживачами на основі гіперперсоналізації; 3) створити нові стратегії формування позитивного клієнтського досвіду.

Попри виникнення низки проблем впровадження технологій Інтернету речей у систему цифрового маркетингу підприємства (наявність кваліфікованого персоналу, наявність достатнього фінансування, ефективна інтеграція з маркетинговою інформаційною системою, конфіденційність даних із пристроїв), вона має беззаперечні переваги, що полягають у формуванні нових моделей маркетингової комунікації зі споживачами в реальному часі, формуванні передумов для удосконалення наявної та розробки нової товарної та цінової політики підприємства на основі аналізу цільової поведінки споживача, створенні позитивного клієнтського досвіду, підвищенні ефективності маркетингових рішень, можливості

живити коригувальні маркетингові заходи тактичного та стратегічного характеру для отримання додаткових вигід та мінімізації маркетингових ризиків. Тому маркетологи мають адаптуватися до нових викликів та можливостей розширення системи цифрового маркетингу завдяки застосуванню концепції Інтернету речей, що дозволить посилити адекватність маркетингових практик вимогам часу та підвищуватиме ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Окрім впливу на цифрові маркетингові практики, використання Інтернету речей також здійснює трансформацію наукових засад маркетингу. Імплементація Інтернету речей зумовила появу ряду парадигмальних змін (використання нових категорій і понять, концепцій, уявлень та переконань учених тощо), які характеризують процес переходу до парадигми цифрового маркетингу, що є науковим базисом для опису поточних і майбутніх цифрових маркетингових практик.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грінгард С. Інтернет речей. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 175 с.
2. Abashidze I., Dąbrowski M. Internet of things in marketing: opportunities and security issues. *Management Systems in Production Engineering*. 2016. No 4 (24). P. 217-221.
3. Armanova M. IoT Influence in Digital Marketing. Marketing and strategic planning in digital world. *International Scientific Conference*. Софія : ИЗДАТЕЛЬСКИ КОМПЛЕКС – УНСС, 2023. С. 91-99.
4. Bădică A. L., Mitucă M. O. IOT Enhanced digital marketing conceptual framework. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2021. Vol. 12 (4). P. 509-531.
5. Jeremy Norman's. Kevin Ashton Invents the Term "The Internet of Things". 1999. *Exploring the History of Information and Media through Timelines*. URL: <https://www.historyofinformation.com/detail.php?id=3411>.
6. Miskiewicz R. Internet of things in marketing: bibliometric analysis. *Marketing and management of innovations*. 2020. Vol. 3. P. 371-381.
7. Moradi M. Importance of Internet of Things (IoT) in marketing research and its ethical and data privacy challenges. *Business Ethics and Leadership*. 2021. Vol. 5 (1). P. 22-30.
8. Narayan G., Jain P., Jakhar R., Kaur M., Riyazahamed K. A Theoretical and empirical integration of internet of things and digital marketing: opportunities issues and challenges. *Journal of Informatics Education and Research*. 2024. Vol. 4. Iss. 3. P. 3114-3124.
9. Okorie N.G.N., Udeh N.C.A., Adaga N.E.M., DaraOjimba N.O.D., Oriekhoe N.O.I. Digital marketing in the age of IOT: a review of trends and impacts. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 6(1). P. 104-131.

10. Priyanka J., Nathan S. K., Laddhu S., Bung P., Yashashwini A., Dhawade A. P. A theoretical and empirical investigation on internet of things and digital marketing; opportunities, issues and challenges. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024. 30(4). P. 7518-7523.

11. Shouvik S., Kalimuthu M., Thangaraja A., Aruna R., Balaji J., Ajitha S., Chandan Ch., Dhanabalan T., Sendhilkumar M., Shasikala P. Chapter 7. Internet of Things and Its Relevance to Digital Marketing. Opportunities and Challenges of Industrial IoT in 5G and 6G Networks. IGI Global, 2023. P. 138-154.

REFERENCES

1. Hrinhard S. (2018), Internet rechej. Klub Simejnoho Dozvillia, Kharkiv, 175 s.

2. Abashidze I. and Dąbrowski M. (2016), Internet of things in marketing: opportunities and security issues. *Management Systems in Production Engineering*, No 4 (24), p. 217-221.

3. Armyanova M. (2023), IoT Influence in Digital Marketing. Marketing and strategic planning in digital world. *International Scientific Conference. YZDATELSKY KOMPLEKS – UNSS*, Sofya, c. 91-99.

4. Bădică, A. L. and Mitucă, M. O. (2021), IOT Enhanced digital marketing conceptual framework. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, vol. 12 (4), p. 509-531.

5. Jeremy Norman's (1999), Kevin Ashton Invents the Term "The Internet of Things". *Exploring the History of Information and Media through Timelines*, available at: <https://www.historyofinformation.com/detail.php?id=3411>.

6. Miskiewicz R. (2020), Internet of things in marketing: bibliometric analysis. *Marketing and management of innovations*, vol. 3, p. 371-381.

7. Moradi M. (2021), Importance of Internet of Things (IoT) in marketing research and its ethical and data privacy challenges. *Business Ethics and Leadership*, vol. 5 (1), p. 22-30.

8. Narayan G., Jain P., Jakhar R., Kaur M., Riyazahmed K. (2024), A Theoretical and empirical integration of internet of things and digital marketing: opportunities issues and challenges. *Journal of Informatics Education and Research*, Vol. 4. Iss. 3, p. 3114-3124.

9. Okorie N.G.N., Udeh N.C.A., Adaga N.E.M., DaraOjimba N.O.D., Oriekhoe N.O.I. (2024), Digital marketing in the age of IOT: a review of trends and impacts. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. 6(1), p. 104-131.

10. Priyanka J., Nathan S. K., Laddhu S., Bung P., Yashashwini A., Dhawade A. P. (2024), A theoretical and empirical investigation on internet of things and digital marketing; opportunities, issues and challenges. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), p. 7518-7523.

11. Shouvik S., Kalimuthu M., Thangaraja A., Aruna R., Balaji J., Ajitha S., Chandan Ch., Dhanabalan T., Sendhilkumar M., Shasikala P. (2023), Chapter 7. Internet of Things and Its Relevance to Digital Marketing. Opportunities and Challenges of Industrial IoT in 5G and 6G Networks. IGI Global, p. 138-154.

Стаття надійшла до редакції 12 січня 2025 року

УДК 657

Садовська І. Б.,

irina_sadovska@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7081-8524,

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку і оподаткування, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Нагірська К. Є.,

katya_nagirska@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2792-8162,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ОТРИМАНИХ ЗА ГРАНТОВІ КОШТИ

Анотація. Публікація висвітлює питання організації обліку та облікової політики необоротних активів суб'єктів державного сектору в частині найбільш вразливих питань сьогодення. На підставі проведеного аналізу наукових публікацій вчених, доведено актуальність питань щодо придбання необоротних активів за рахунків різних джерел фінансування. Виявлено різні підходи щодо визначення факторів впливу на формування первісної вартості об'єкта необоротних активів, отриманого за кошти міжнародної технічної допомоги. Встановлено залежність первісної вартості об'єкта необоротних активів від обраного варіанту оцінки додаткових елементів витрат, які понесені на встановлення і введення об'єкта в експлуатацію. Встановлено основний перелік елементів витрат, зокрема, це отримання дозволів, технічний аудит щодо відповідності, податок на додану вартість, який не відшкодовується грантодавцем. Уточнено класифікацію необоротних активів в зв'язку з необхідністю відокремленого обліку та ідентифікації об'єктів, отриманих за кошти міжнародної технічної допомоги. Запропоновано рішення щодо методики оприбуткування на баланс основних засобів отриманих за рахунок міжнародної технічної допомоги. У випадку застосування правила спів фінансування, яке передбачається більшістю міжнародних грантових контрактів, запропоновано застосовувати два альтернативних варіанти на вибір. Перший варіант передбачає відображення на рахунках бухгалтерського обліку виокремлених частини джерела фінансування кожного об'єкта основного засобу. Другий варіант пропонує ідентифікувати джерела фінансування в розрізі усіх придбаних об'єктів основних засобів, інших матеріальних цінностей та отриманих послуг в рамках окремих грантових контрактів. Доцільно дотримуватися єдиних правил обраного варіанту, закріпленого в обліковій політиці. Окреслено перспективи подальших досліджень в напрямку перегляду оцінок основних засобів та інших необоротних активів суб'єктів державного сектору з урахуванням кращих практик, які мають широке застосування у міжнародному контенті.

Ключові слова: необоротні активи, організація обліку, облікова політика, оцінка необоротних активів, суб'єкти державного сектору.

Sadovska I. B.,

irina_sadovska@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-7081-8524,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

Nahirska K. Ye.,

katya_nagirska@ukr.net , ORCID ID:0000-0002-2792-8162,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Lutsk National Technical University, Lutsk

ORGANIZATION OF ACCOUNTING FOR NON-CURRENT ASSETS OF PUBLIC SECTOR ENTITIES RECEIVED FOR GRANT FUNDS

Abstract. The publication highlights the issues of organizing accounting and accounting policy for non-current assets of public sector entities in terms of the most sensitive issues of today. Based on the analysis of scientific publications by scientists, the relevance of issues regarding the acquisition of non-current assets at the expense of various sources of financing has been proven. Different approaches to determining the factors influencing the formation of the initial cost of a non-current asset object received for international technical assistance have been identified. The dependence of the initial cost of a non-current asset object on the selected option for assessing

additional cost elements incurred for the installation and commissioning of the object has been established. The main list of cost elements has been established, in particular, obtaining permits, technical audit for compliance, value added tax, which is not reimbursed by the grantor. The classification of non-current assets has been clarified in connection with the need for separate accounting and identification of objects received at the expense of international technical assistance. A solution has been proposed regarding the methodology for recording fixed assets received at the expense of international technical assistance on the balance sheet. In the case of applying the co-financing rule, which is provided for by most international grant contracts, it has been proposed to use two alternative options to choose from. The first option involves reflecting in the accounting accounts a separate part of the source of financing for each fixed asset object. The second option suggests identifying the sources of financing in terms of all purchased fixed assets, other tangible assets and services received within the framework of individual grant contracts. It is advisable to adhere to the uniform rules of the selected option, enshrined in the accounting policy. Prospects for further research in the direction of revising the estimates of fixed assets and other non-current assets of public sector entities, taking into account best practices that are widely used in international content.

Keywords: non-current assets, accounting organization, accounting policy, valuation of non-current assets, public sector entities.

JEL Classification: M40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-06>

Постановка проблеми. Проблеми організації обліку та облікової політики необоротних активів суб'єктів державного сектору є ключовими в контексті ефективного управління державними ресурсами. Потреба у забезпеченні прозорості облікових проведення і звітності, достовірності даних про необоротні активи та своєчасність подання інформації про їх фізичний стан і рух є невід'ємною частиною безперервного процесу прийняття управлінських рішень. Також вагомим фактором є забезпечення прийнятих рішень правовими основами, тобто дотриманням вимог чинного законодавства.

В практиці організації обліку необоротних активів суб'єктів державного сектору найбільш типовими можна назвати проблеми щодо розмитості підходів до їх класифікації та оцінки, що унеможливає застосувати уніфіковані підходи різних зацікавлених сторін, які відповідають за ведення обліку, внутрішній і зовнішній контроль, а також за прийняття рішень.

Наведені проблеми актуалізують тематику дослідження, оскільки ігнорування викликів щодо облікового забезпечення однозначно провокуватиме ризики неефективного використання державного майна, призведе до нівелювання функції контролю за його рухом і збільшить відсоток нецільового використання бюджетних коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика обліку необоротних активів суб'єктів державного сектору широко висвітлюється у наукових працях українських та іноземних учених. Дослідники акцентують увагу на теоретичних та практичних аспектах організації, особливостях обліку оцінки, амортизації, інвентаризації та автоматизації облікових процесів у державних установах.

Значний внесок у розвиток методології бухгалтерського обліку в державному секторі зробили Ловінська Л. Г. [4], Нагірська К., Садовська І. [11], Свірко С. В. [12], Ткаченко О., Шатрава А. [14], Цятковська О. В. [15], Якимчук Н. Я. [16], та інші. У дослідженнях вчених розглядаються особливості

відображення необоротних активів у бухгалтерському обліку відповідно до національних стандартів (НП(С)БОДС), проблеми оцінки та переоцінки таких активів, питання управлінського контролю. Аспекти організації обліку необоротних активів, придбаних за грантові кошти, розглядали у наукових працях Войтко В., Кудіна О., Серікова Т. [2], Кобеля-Звір М. Я., Вовчак О. Д., Звір Ю. [3]. Методологія обліку необоротних активів у державному секторі регулюється низкою нормативних документів [1; 5-10; 13].

Дослідження, які проводяться IFAC (International Federation of Accountants) та IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board), зосереджуються на гармонізації національних підходів з міжнародними стандартами обліку в державному секторі (IPSAS). Головна увага акцентується на прозорості та ефективності обліку необоротних активів у державних установах.

Деякі дослідження наголошують на проблемах автоматизації облікових процесів та необхідності впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечують централізований контроль за необоротними активами державного сектору. Також окрему увагу приділено питанням внутрішнього контролю, що є суттєвими для підвищення ефективності управління державним майном.

Попри значний науковий доробок, питання вдосконалення методів оцінки, документального оформлення та автоматизації обліку необоротних активів, придбаних за рахунок грантових коштів, залишаються актуальними. Це потребує подальших досліджень щодо адаптації міжнародних стандартів до національних умов та розробки більш ефективних механізмів контролю за державними необоротними активами, особливо в частині придбаних за кошти міжнародної технічної допомоги.

Постановка завдання. Метою публікації є поглиблене дослідження проблемних питань організації обліку та облікової політики необоротних активів державних установ, зокрема, в частині їх

придбання за кошти міжнародної технічної допомоги.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку державного сектору України суттєво зростає роль міжнародної технічної допомоги, зокрема грантів, які використовуються для реалізації інфраструктурних, освітніх, медичних та інших соціально значущих проєктів. За допомогою грантів суб'єкти державного сектору набувають або створюють необоротні активи, що підлягають обліку та відображенню у фінансовій звітності. Правильна організація обліку таких активів є важливою умовою прозорості, підзвітності та ефективності використання міжнародної допомоги.

Нормативно-правове регулювання обліку необоротних активів, отриманих за кошти міжнародної технічної допомоги, закріплено в Бюджетному кодексі України [1], а також в інших документах правового забезпечення організації їх обліку, документального оформлення, переоцінки, амортизації [5-10].

Дослідження низки установ державного сектору, які отримали у власність об'єкти необоротних активів за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги, довели про наявність проблем практичного характеру з їх ідентифікацією, первісною оцінкою, амортизацією та відображенням у звітності, особливо коли йдеться про безоплатне отримання активів або їх поділ між розпорядниками бюджетних коштів. Дослідження практики організації обліку операцій з необоротними активами отриманих за грантові кошти показали відкритість питання гармонізації національної системи обліку з міжнародними стандартами.

Пропонуємо основні правила застосування нормативного забезпечення, які доцільно враховувати в процесі організації обліку необоротних активів, отриманих за грантові кошти: 1) головним розпорядником щодо використання необоротних активів за призначенням є донор, який фінансує; 2) виконавці проєкту, отримувачі грантів, беззаперечно зобов'язані дотримуватися принципів доброчесності, професійної і корпоративної етики і моралі; 3) незнання нормативно-правової бази щодо питань обліку і оподаткування операцій з необоротними активами отриманих за грантові кошти не звільняє від відповідальності; 4) якщо необоротні активи отримані за кошти міжнародних проєктів, є потреба вивчати і дотримуватися норм законодавства країни-донора та країни партнера; 5) детальний огляд і оцінка узгодження національного законодавства, міжнародних меморандумів і конвенцій щодо міжнародних операцій і подвійного оподаткування; 6) усесторонній консалтинг в сфері права, аудиту, оподаткування операцій з необоротними активами отриманими за грантові кошти. Послідовне дотримання запропонованих правил дозволить уникнути помилок і порушень, які на практиці виникають внаслідок неоднозначного трактування операцій з надходження, оприбуткування на баланс необорот-

них активів, використання їх за призначенням, вказаним у грантовому контракті, способів нарахування амортизації та списання з балансу.

Організація обліку необоротних активів, отриманих за грантові кошти, передбачає їх відокремлене відображення на рахунках бухгалтерського обліку, про що чітко прописується в обліковій політиці державної установи. Така потреба обґрунтована специфічними джерелами фінансування, які диференційовані залежно від умов грантових контрактів. Наприклад, джерелами фінансування є кошти міжнародної технічної допомоги, благодійних фондів, донорів спеціальних програм, кошти державного бюджету. Крім того, існують варіанти повного і часткового фінансування придбання чи створення необоротних активів. У випадку застосування правил співфінансування, яке передбачається більшістю міжнародних грантових контрактів, пропонується застосовувати два варіанти на вибір: 1) розділяти в обліку на окремі частини джерела фінансування окремого об'єкта основного засобу; 2) ідентифікувати джерела фінансування в розрізі усіх придбаних об'єктів основних засобів, інших матеріальних цінностей та отриманих послуг в рамках окремих грантових контрактів. Доцільно дотримуватися єдиних правил обраного варіанту, закріпленого в обліковій політиці.

Застосування кращого варіанту для окремої державної установи дозволить дотримуватися принципу прозорості при формуванні фінансової та інших форм звітності щодо використання грантових коштів.

Особливості організації обліку необоротних активів, отриманих за грантові кошти, можна систематизувати за такими напрямками: 1) первісне визнання та оцінка первісної вартості при постановці на баланс; 2) дооцінка або встановлення втрати корисності в процесі експлуатації; 3) документування всіх операцій в процесі визнання, експлуатації, переоцінки тощо; 4) відокремлений облік джерел фінансування у випадку наявності співфінансування; 5) особливі правила нарахування амортизації і накопичення зносу; 6) потреба у додаткових таблицях до загальноприйнятих форм фінансової звітності; 7) організація внутрішньої системи аудиту або контролю за цільовим використанням.

Необоротні активи, отримані за грантові кошти, визнаються безоплатно отриманими активами. На баланс державної установи оприбутковуються за загальними правилами, при цьому належать до активів установи, якщо: 1) установа має належним чином оформлений документ на право власності чи користування; 2) необоротний актив придатний до використання; 3) необоротний актив може бути достовірно оцінений [6]. Первісне визнання необоротного активу залежить від способу отримання необоротного активу (табл. 1).

Таблиця 1

**Способи первісного визнання необоротних активів,
отриманих за грантові кошти**

№ з/п	Операція	Спосіб визнання первісної вартості
1	Отримання в натуральній формі (обладнання, техніка)	Справедлива вартість на дату отримання
2	Отримання грошових грантів на придбання активів	Фактичні витрати на придбання (зокрема транспортування, монтаж, інше)

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Кореспонденція рахунків для відображення дооцінки основних засобів

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків/субрахунків	
		Дебет	Кредит
1	Дооцінка первісної вартості основного засобу	10	5311
2	Коригування суми зносу	5311	1411

Джерело: авторська розробка

Необоротні активи є важливою складовою активів державної установи, їх точна оцінка, правильне визнання та ефективне використання впливають не лише на операційну діяльність установи, але й на дотримання принципу цільового використання бюджетних коштів. Крім того, варто враховувати, що строк корисного використання необоротних активів зазвичай є тривалим, що впливає на зміну їх вартості в часовому режимі. При потребі встановлення їх справедливої вартості, доцільно проводити дооцінку або зменшення вартості через втрату корисності.

Відображення результатів дооцінки основних засобів у системі рахунків бухгалтерському обліку представлено в таблиці 2.

Переоцінена первісна вартість та сума зносу об'єкта основних засобів визначаються множенням відповідно первісної вартості і суми зносу об'єкта основних засобів на індекс переоцінки. Індекс переоцінки визначається діленням справедливої вартості об'єкта, який переоцінюється, на його залишкову вартість.

Якщо залишкова вартість об'єкта основних засобів дорівнює нулю, то його переоцінена залишкова вартість визначається додаванням справедливої вартості цього об'єкта до його первісної (переоціненої) вартості без зміни суми зносу об'єкта. При цьому для об'єктів, що продовжуються використовуватися, обов'язково визначається ліквідаційна вартість.

Важливим процесом є документування всіх операцій в процесі визнання, оцінки, введення в експлуатацію, технічного обслуговування, нарахування амортизації, переоцінки, переведення в інші підрозділи, списання необоротних активів, отриманих за грантові кошти. Важливо забезпечити наявність підтверджувальних документів, які засвідчують грантове фінансування (грантові контракти, акти приймання-передачі, первинні облікові документи, зведені реєстри, оперативні управлінські звіти, рішення і накази, договори про матеріальну відповідальність тощо). Перелічені документи не є

повним переліком. На практиці доцільно дотримуватися вимог щодо їх повного переліку, достовірності, вчасності складання, підписання і проведення в системі бухгалтерського обліку відповідно до нормативно-правових актів [5; 7; 9; 10].

Необоротні активи, отримані за грантові кошти, доцільно обліковувати із відокремленням зазначенням джерела їх фінансування. Такий варіант організації їх обліку посилить прозорість та дозволить здійснювати аналітичний облік за кожним окремим проектом. Такі вимоги висувають донори, програми, інші надавачі грантів та міжнародної технічної допомоги. Аналітичний облік необоротних активів, отриманих за грантові кошти, необхідно вести в розрізі джерел надходження (гранти національні, гранти міжнародної технічної допомоги, благодійна допомога тощо), за матеріально-відповідальними особами, місцем фактичного знаходження та експлуатації, видами необоротних активів (в розрізі субрахунків плану рахунків бюджетної установи).

Амортизація необоротних активів, отриманих за грантові кошти, здійснюється відповідно до загальних правил, встановлених національним законодавством прямолінійним методом [6]. Амортизація нараховується на всі основні засоби, крім землі, музейних експонатів, бібліотечних фондів.

Рекомендуємо у фінансовій та інших формах звітності зазначати, що амортизація нараховується на необоротні активи, отримані за грантові кошти. Також доцільно формувати окремі розділи у фінансовій звітності щодо використання грантових коштів і стану активів, придбаних за їх рахунок, з метою забезпечення прозорості для донорів (грантодавців) та контролюючих органів.

Донори вимагають відокремлене ведення обліку необоротних активів, отриманих за грантові кошти, як правило, така вимога прописується у грантових контрактах. Також донори вимагають наявності інвентарних карток із зазначенням, що необоротний актив, отриманий за рахунок фінансування конкретного проекту в рамках конкретної програми. На об'єктах необоротних активів обов'язковою

умовою є спеціальне маркування у вигляді наклейок з логотипом донора, де також зазначається повна назва проєкту і програми, яка профінансувала придбання такого об'єкту. Грантовим контрактом можуть бути передбачені інші особливі умови до звітності про використання необоротних активів, придбаних за грантові кошти, погодження умов списання або передання необоротного активу іншим інституціям пов'язаним з проєктом, заборона використання не за призначенням, заборона використання у комерційних операціях. У випадку дострокового завершення проєкту необоротні активи можуть бути повернені донору.

Враховуючи низку проблемних питань, які виникають в практиці організації обліку необоротних активів, отриманих за грантові кошти, є потреба в розробці методичних рекомендацій, які б систематизували значну частину наявних ситуацій із запропонованими рішеннями. Наявність такого конструктивного документу дозволить працівникам бухгалтерії чітко і прозоро вести облік необоротних активів, отриманих за грантові кошти, зменшуючи ризики здійснення порушень і покращення ефективності використання бюджетними установами грантових коштів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах невизначеності та глобалізації світових економічних процесів, актуалізація організації обліку та облікової політики необоротних активів у суб'єктів державного сектору є беззаперечною. Виокремлені основні питання, які потребують наукового обґрунтування і професійного судження, щодо обліку основних засобів, придбаних за грантові кошти. Пропонується рішення щодо оприбуткування на баланс таких основних засобів як безоплатно отриманих за рахунок міжнародної технічної допомоги. У випадку застосування правил співфінансування, яке передбачається більшістю міжнародних грантових контрактів, пропонується застосовувати два варіанти на вибір: 1) розділяти в обліку на окремі частини джерела фінансування окремого об'єкта основного засобу; 2) ідентифікувати джерела фінансування в розрізі усіх придбаних об'єктів основних засобів, інших матеріальних цінностей та отриманих послуг в рамках окремих грантових контрактів. Доцільно дотримуватися єдиних правил обраного варіанту, закріпленого в обліковій політиці.

Напрями подальших досліджень за розкритою в публікації тематикою доцільно розвивати в частині перегляду оцінок основних засобів та інших необоротних активів суб'єктів державного сектору з урахуванням кращих практик, які мають широке застосування у міжнародному контенті.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бюджетний кодекс України. Документ 2456-VI, чинний, поточна редакція. Редакція від 06.12.2024. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

2. Войтко В., Кудіна О., Серікова Т. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення грантів як альтернативних джерел фінансування підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 24. С. 81-89. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.24.81>.

3. Кобеля-Звір М. Я., Вовчак О. Д., Звір Ю. В. Інституційно-правові умови та інформаційне забезпечення розвитку грантового фінансування підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 56-67. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1749>. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-07>.

4. Ловінська Л. Г., Парасій-Вергуненко І. М., Коритник Л. П. Управління бюджетними витратами на послуги вищої освіти: методологія, організація, інформаційно-аналітичне забезпечення: монографія; ДННУ "Акад. фін. Управління". Київ, 2019. 558 с.

5. Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку для суб'єктів державного сектору: затв. Наказом Міністерства фінансів України № 11 від 23 січня 2015 року, редакція від 01.01.2025 року. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text>.

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 122 "Нематеріальні активи": затв. Наказом Міністерства фінансів України від 12.10.2010 № 1202. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

7. Постанова Кабінету Міністрів України "Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги" від 15 лютого 2002 р. № 153. Документ 153-2002-п, редакція від 19.04.2024. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text>.

8. Про затвердження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі: наказ Міністерства фінансів України від 12.10.2010 № 1202. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10>.

9. Про затвердження типових форм з обліку та списання основних засобів суб'єктами державного сектору та порядку їх складання: затв. Міністерством фінансів України від 13.09.2016 № 818. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1336-16#Text>.

10. Про затвердження типових форм для відображення бюджетними установами результатів інвентаризації: наказ Міністерства фінансів України від 17.06.2015 № 572. *Верховна Рада України. Законодавство України*.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0788-15#Text>.

11. Садовська І., Нагірська К. Організація внутрішнього аудиту нефінансових активів державних установ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-167>.

12. Свірко С. В. Бухгалтерський облік у бюджетних установах: методологія та організація : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 244 с.

13. Стратегії модернізації бухгалтерського обліку системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 р. № 437-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text>.

14. Ткаченко О., Шатрава А. Сутність та класифікація необоротних активів в контексті їх обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-128>.

15. Цятковська О. В. Облікова політика як інструмент управління нефінансовими активами державних установ. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. № 3(71). С. 85-91. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-85-91>.

16. Якимчук Н. Я. Особливості правового регулювання відносин в сфері надання бюджетних грантів. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Вип. 3. С. 69-76. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/3_2023/15.pdf.

REFERENCES

1. Biudzhetnyj kodeks Ukrainy. Dokument 2456-VI, chynnyj, potochna redaktsiia. Redaktsiia vid 06.12.2024. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

2. Vojtko V., Kudina O. And Sierikova T. (2019), Problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia hrantiv iak al'ternatyvnykh dzherel finansuvannia pidpriemstv. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnogo universytetu "Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut" (ekonomichni nauky)*, № 24, s. 81-89, available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.24.81>.

3. Kobelia-Zvir, M. Ya. Vovchak, O. D. And Zvir, Yu. V. (2024), Instytutsijno-pravovi umovy ta informatsijne zabezpechennia rozvytku hrantovoho finansuvannia pidpriemnyts'koi diial'nosti v Ukraini. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, № 80, s. 56-67, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1749>. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-07>.

4. Lovins'ka, L. H. Parasij-Verhunenko, I. M. And Korytnyk, L. P. (2019), Upravlinnia biudzhetnymi vytratamy na posluhy vyschoi osvity: metodolohiia, orhanizatsiia, informatsijno-analityчне

zabezpechennia : monohrafiia; DNNU "Akad. Fin. Upravlinnia". Kyiv, 558 s.

5. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsij z bukhhalters'koho obliku dlia sub'ektiv derzhavnoho sektoru: zatv. Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy № 11 vid 23 sichnia 2015 roku, redaktsiia vid 01.01.2025 roku. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text>.

6. Natsional'ne polozhennia (standart) bukhhalters'koho obliku v derzhavnomu sektori 122 "Nematerial'ni aktyvy": zatv. Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 12.10.2010 № 1202. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro stvorennia iedynoi systemy zaluchennia, vykorystannia ta monitorynhu mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy" vid 15 liutoho 2002 r. № 153. Dokument 153-2002-p, redaktsiia vid 19.04.2024. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text>.

8. Pro zatverdzhennia natsional'nykh polozhen' (standartiv) bukhhalters'koho obliku v derzhavnomu sektori: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 12.10.2010 № 1202. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1017-10>.

9. Pro zatverdzhennia typovykh form z obliku ta spysannia osnovnykh zasobiv sub'iektamy derzhavnoho sektoru ta poriadku ikh skladannia: zatv. Ministerstvom finansiv Ukrainy vid 13.09.2016 № 818. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1336-16#Text>.

10. Pro zatverdzhennia typovykh form dlia vidobrazhennia biudzhetnymi ustanovamy rezul'tativ inventaryzatsii: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 17.06.2015 № 572. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0788-15#Text>.

11. Sadov'ska I. And Nahirs'ka K. (2024), Orhanizatsiia vnutrishn'oho audytu nefinansovykh aktyviv derzhavnykh ustanov. *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-167>.

12. Svirko, S. V. (2006), Bukhhalters'kyj oblik u biudzhetnykh ustanovakh: metodolohiia ta orhanizatsiia : monohrafiia. KNEU, Kyiv, 244 s.

13. Stratehii modernizatsii bukhhalters'koho obliku systemy bukhhalters'koho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.06.2018 r. № 437-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text>.

14. Tkachenko O. And Shatrava A. (2024), Sutnist' ta klasyfikatsiia neoborotnykh aktyviv v konteksti ikh obliku. *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-128>.

15. Tsiatkovs'ka, O. V. (2023), Oblikova polityka iak instrument upravlinnia nefinansovymy aktyvamy derzhavnykh ustanov. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, № 3(71), s. 85-91. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-85-91>.

16. Yakymchuk, N. Ya. (2023), Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання vidnosyn v sferi nadання biudzhетnykh hrantiv. *Juris Europensis Scientia*,

vyp. 3, s. 69-76, available at: http://jes.nuoua.od.ua/archive/3_2023/15.pdf.

Стаття надійшла до редакції 14 січня 2025 року

УДК 368.914

Музичка О. М.,

olexmu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2625-5741,

Researcher ID: F-2153-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Копилюк О. І.,

kopylyuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0977-1309,

Researcher ID: F-3146-2019,

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

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Анотація. У статті досліджено вплив на пенсійну систему значної чисельності ризиків як макро-, мікро-, так і локального характеру. Відзначено, що для збалансування потреб зацікавлених сторін ризик-менеджмент у системі накопичувального пенсійного забезпечення повинен враховувати можливості мінімізації пенсійних витрат для платників внесків та зведення до мінімуму ризику скорочення виплат бенефіціарам. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження та функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення на основі застосування ризик-орієнтованого підходу. Відзначено, що для ефективного функціонування система накопичувального пенсійного забезпечення повинна мати сформований інструментарій ідентифікації, моніторингу та контролю інвестиційних, операційних та управлінських ризиків, чітко відлагоджений механізм внутрішньої звітності та аудиту, а громадяни пенсійного віку – додаткові можливості для забезпечення належного рівня та якості життя. У ході дослідження встановлено, що формування ключових засад ризик-менеджменту у системі накопичувального пенсійного забезпечення доцільно розглядати в контексті взаємозв'язку ризиків адміністративної її складової, впливу факторів зовнішнього середовища, які інтегровані у процес управління ризиками, цільовими орієнтирами якого є мінімізація пенсійних витрат для платників внесків та ризику скорочення виплат бенефіціарам. Обґрунтовано, що основними принципами функціонування ризик-менеджменту системи накопичувального пенсійного забезпечення повинні бути: адаптивність, гнучкість та динамічність, ефективність, релевантність, соціальна спрямованість, інтегрованість. Сформульовано напрями удосконалення системи ризик-менеджменту накопичувального пенсійного забезпечення, які ґрунтуються на розробці механізмів, стимулів та впровадження новітніх технологій управління ризиками. Подальші дослідження у даному напрямі повинні стосуватися розробки методичного інструментарію й моделей кількісного та якісного оцінювання ризиків у системі накопичувального пенсійного забезпечення, інноваційних підходів до їх моніторингу, контролю і мінімізації.

Ключові слова: накопичувальне пенсійне забезпечення, ризики, пенсійні внески, пенсійні виплати, гарантування пенсійних накопичень.

Муzychka O. M.,

olexmu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2625-5741,

Researcher ID: F-2153-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kopylyuk O. I.,

kopylyuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0977-1309,

Researcher ID: F-3146-2019,

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

RISK-ORIENTED PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF THE ACCUMULATIVE PENSION PROVISION SYSTEM

Abstract. The article investigates the impact on the pension system of a significant number of risks of a macro-, micro-, and local nature. In order to balance the needs of stakeholders, risk management in the accumulative pension system should take into account the possibilities of minimizing pension costs for contributors and minimizing the risk of reducing payments to beneficiaries. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the implementation and functioning of the accumulative pension system based on the use of a risk-oriented approach. It was noted that for the effective functioning of the cumulative pension system, it should have established mechanisms for identification, monitoring and control of investment, operational and management risks, a clearly adjusted internal reporting and audit mechanism, citizens of retirement age - additional opportunities to ensure the appropriate level and quality of life. During the study it was determined that the formation of the key principles of risk management in the accumulative pension system should be considered in the context of the interrelationship of the risks of the administrative component of the system, the influence of factors of the external environment that are integrated into the risk management process, the target orientations of which are the minimization of pension costs for contributors and the minimization the risk of reducing payments to beneficiaries. It is substantiated that the main principles of risk management of the accumulative pension system should be: adaptability, flexibility and dynamism, efficiency, relevance, social orientation, integration. Directions for improving the risk management system of accumulative pension provision are formulated, which are based on the development of mechanisms, incentives and the latest risk management technologies. Further research in this direction should relate to the development of methodological approaches and models for quantitative and qualitative assessment of risks in the system of accumulative pension provision, innovative approaches to their monitoring, control and minimization.

Key words: accumulative pension provision, risks, pension contributions, pension payments, guaranteeing pension savings.

JEL Classification: H55, H75, J32, G23, G32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-07>

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають проблеми пенсійного забезпечення громадян, зумовлені демографічною та міграційною кризою, старінням населення, недостатністю фінансових ресурсів та недосконалістю механізмів збалансування доходів і витрат діючої в Україні пенсійної системи. Це спричиняє появу численних ризиків, із якими стикаються всі суб'єкти системи пенсійного забезпечення. За таких умов пенсійні установи повинні мати сформований інструментарій ідентифікації, моніторингу та контролю інвестиційних, операційних та управлінських ризиків, чітко відлагоджений механізм внутрішньої звітності та аудиту, а громадяни пенсійного віку – додаткові можливості для забезпечення належного рівня та якості життя. Накопичувальне пенсійне забезпечення є одним із альтернативних варіантів подолання існуючих проблем соціальної захищеності вразливої категорії громадян та може виступати доповнюючою компонентою до солідарної складової системи. Враховуючи, що накопичувальне пенсійне забезпечення в Україні перебуває на стадії становлення, доцільними є оцінювання та систематизація існуючих і потенційних ризиків, які його супроводжують, враховуючи як вітчизняні реалії, так і закордонний досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розробки, можливостей реалізації, оцінювання ризиків у системі накопичувального пенсійного забезпечення обґрунтована у розробках

закордонних та вітчизняних учених, зокрема таких як: Ачкасова С., Волошин В., Годнюк І., Даддіо А., Забуранна Л., Зварич О., Копилук О., Писаревська Н., Шубенко І., Ус М. та інших. Поряд з тим, відсутність у ретроспективі практичного досвіду функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні зумовлює появу численних ризиків на етапі її адаптації та вимагає додаткового наукового обґрунтування ризик-орієнтованих засад її впровадження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження та функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення на основі застосування ризик-орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до вимог міжнародних фінансових організацій система накопичувального обов'язкового пенсійного забезпечення повинна бути надійною, простою та дешевою. Однак в Україні її впровадження пов'язане з численними ризиками, значна частина яких є наслідком повномасштабної війни та негативно впливає на інтенсивність демографічних змін і реалізацію політики соціального захисту громадян пенсійного віку. Деструктивні чинники демографічного, політичного, міграційного характеру ускладнюють процеси реформування пенсійної системи загалом. Крім того, невизначеність щодо інфляційних очікувань та розвитку інвестиційних можливостей загострює проблеми збере-

ження реальної вартості пенсійних внесків.

У даному контексті О. Зварич та В. Волошин зазначають, що майбутній розмір пенсійних виплат пов'язаний із фактурним ризиком (зменшення розміру виплат внаслідок інфляції й збільшення тривалості життя) та інвестиційним ризиком (недостатньої доходності активів для здійснення очікуваних виплат) [1, с. 643]. Зокрема, авторами акцентовано: такі ризики створюють проблему капіталізації пенсійних внесків, можливості збереження, перенесення і нарощення їх вартості у часі, що визначально впливає на механізм реалізації накопичувального пенсійного забезпечення, тому їх доцільно виокремити в якості основних.

Ученими пропонується також систематизація специфічних ризиків накопичувального пенсійного забезпечення на операційні, інвестиційні, ризики незбалансованої ліквідності, екологічні, соціальні та управлінські, пов'язані з пенсійним портфелем та його управлінням, ризик зміни процентних ставок [2, с. 267–268]. Такий підхід акцентує на ризиках, які характерні для адміністративної складової системи накопичувального пенсійного забезпечення.

Л. В. Забуранна, І. А. Шубенко, І. В. Годнюк до ризиків накопичувального пенсійного страхування відносять: організаційно-управлінський ризик, ризик високих адміністративних витрат, селективний ризик, ризики знецінення пенсійних заощаджень, недостатнього розміру внесків, мінливості фінансового ринку та інші [3]. У даному контексті виокремлено ризики, що пов'язані як із інституційною складовою системи накопичувального пенсійного забезпечення, так і з платниками внесків й отримувачами виплат.

Н. Писаревська групує ризики накопичувального пенсійного забезпечення на фінансові, демографічні, актуарні, управлінські, технологічні, політичні, психологічні [4]. Такий поділ має макроекономічну спрямованість і дозволяє охарактеризувати ризики з позицій зовнішнього впливу на систему накопичувального пенсійного забезпечення.

У проєкті Закону “Про накопичувальне пенсійне забезпечення” виокремлюють операційні ризики Накопичувального фонду, ризики авторизованих компаній з управління активами, ризики авторизованого зберігача, ризики авторизованого адміністратора [5]. Таке групування характеризує ризики з точки зору управлінського аспекту.

Варто констатувати, що з економічними, соціальними, демографічними ризиками, пов'язаними зі старінням населення, уже тривалий час стикаються європейські пенсійні системи. Тому в європейських країнах практичного впровадження набули механізми автоматичного коригування пенсійних систем на основі врахування взаємозв'язків між демографічними, економічними та фінансовими ризиками і системою пенсійного доходу з метою підвищення довіри та уникнення непередбачених навантажень. Ці механізми передбачають: коригування розміру пенсійних виплат, що безпосередньо зменшує видатки; коригування віку отримання пенсії, що зме-

ншує витрати шляхом скорочення тривалості періоду виплат пенсій та збільшення надходжень за рахунок більш тривалого періоду пенсійних внесків; диференціацію ставок внесків, що збільшує доходи системи; використання резервного фонду за умови його наявності [6].

Отже, на пенсійну систему впливає значна численність ризиків як макро-, мікро-, так і локального характеру. Найбільш значними є інвестиційний, інфляційний та ризик довголіття. Фізичні особи наражаються на ризик того, що активів пенсійного фонду буде недостатньо для покриття виплат. Щоб збалансувати потреби зацікавлених сторін, ризик-менеджмент повинен враховувати такі цілі: мінімізація пенсійних втрат для платників внесків та зведення до мінімуму ризику скорочення виплат бенефіціарам.

Вітчизняними науковцями пропонується різні підходи до вирішення проблематики мінімізації ризиків накопичувального пенсійного забезпечення. Зокрема, М. Ус розглядає ризик-орієнтований підхід до стратегії формування системи накопичувального пенсійного забезпечення на основі оцінювання ефективності майбутньої реалізації з урахуванням оцінки форм дієвості державної політики, економічної справедливості в системі доходів, інформаційної забезпеченості, що дозволить враховувати співвідношення між соціальними інтересами та соціальними ризиками, які існують чи можуть виникати [7]. Науковець акцентує на потенційних можливостях реалізації ризик-орієнтованої системи накопичувального пенсійного забезпечення, які ґрунтуються на прикладних аспектах її оцінювання, однак не конкретизує механізмів ідентифікації ризиків, пов'язаних як із її функціонуванням, так і фізичними особами, кошти яких накопичуватимуться на індивідуальних пенсійних рахунках.

У світовій практиці структура управління ризиками в системі пенсійного забезпечення складається з чотирьох основних елементів, а саме: нагляд, стратегія й оцінка ризиків, системи контролю, інформаційне забезпечення, звітність та комунікації [8].

Науковець С. А. Ачкасова вважає, що ризик-орієнтована система накопичувального пенсійного забезпечення – це система, яка базується на змішаних складниках (системі загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення, системі недержавного пенсійного забезпечення) та засадах (загальнообов'язкових та добровільних) накопичення коштів учасників цієї системи, ґрунтується на ризик-орієнтованому регулюванні та нагляді, що передбачає визначення, оцінювання та в подальшому переоцінювання, а також вжиття відповідних заходів для управління ризиками у спосіб та в обсязі, що забезпечують мінімізацію таких ризиків [9]. У запропонованому твердженні поєднуються макро- та мікрорівневі аспекти функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення, врахування її місця і ролі у пенсійній системі країни, функціональність менеджменту з позицій управлінських заходів щодо мінімізації ризиків.

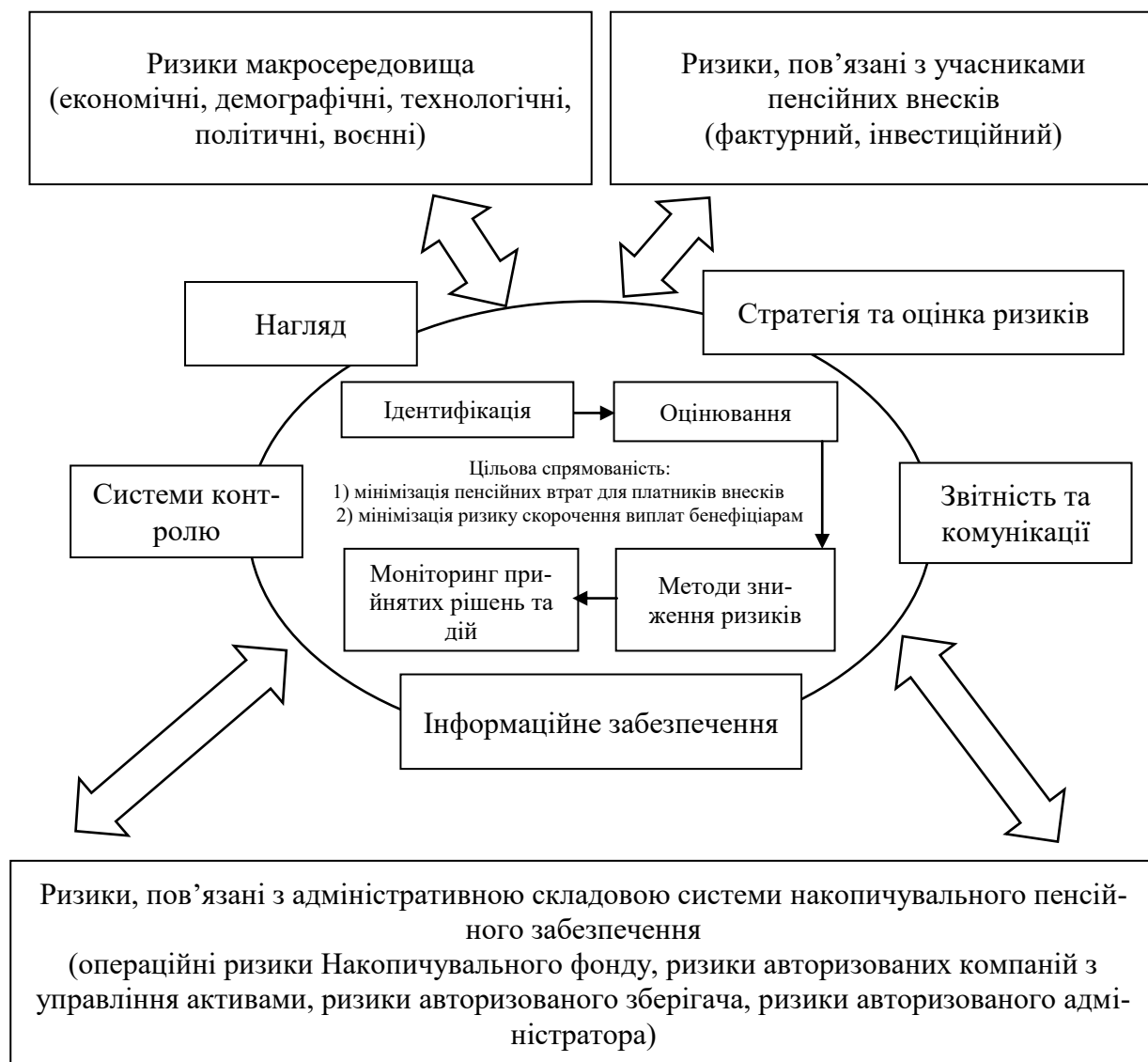


Рис. 1. Ризик-орієнтовані засади функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення

**Авторська розробка*

Отже, формування ключових засад ризик-менеджменту у системі накопичувального пенсійного забезпечення доцільно розглядати в контексті взаємозв'язку ризиків адміністративної складової системи, впливу факторів зовнішнього середовища, які інтегровані у процес управління ризиками, цільовими орієнтирами якого є мінімізація пенсійних втрат для платників внесків та мінімізація ризику скорочення виплат бенефіціарам (рис. 1).

Функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення на ризик-орієнтованих засадах повинно ґрунтуватися на взаємозв'язку та інтегрованості її компонентів.

Стратегія та оцінка ризиків – дозволяє окреслити механізми оцінювання ймовірності впливу операційних, інвестиційних, ризиків управління, їх контролю й моніторингу.

Системи контролю ризиків повинні забезпечувати безпеку активів адміністративної складової системи накопичувального пенсійного забезпечення відповідно до чинного законодавства та передового досвіду.

Ідентифікація ризиків у системі накопичувального пенсійного забезпечення повинна ґрунтуватися на оцінці його ключових цілей або завдань і враховувати будь-які фактори, які можуть призвести до нездатності належним чином досягти поставлених цілей. Відповідно до бачення Міжнародної організації пенсійного нагляду (IOPS) процес ідентифікації ризиків розглядається в контексті наглядових цілей, фокусування ризиків, факторів ризику, індикаторів ризику [10].

Оцінка ризику передбачає визначення ймовірності та впливу настання ризикових подій, частоту його матеріалізації, а також часу, коли подія може відбутися. З огляду на це ризик-менеджмент повинен передбачати розробку матриці ризиків із позицій їх суттєвості, ступеня впливу та ймовірності настання.

Методи зниження ризиків вимагають окреслення в контексті зазначення точних результатів у реєстрі ризиків, включаючи джерела їх виникнення, часові рамки й частоту. Зокрема, до них можна віднести:

– уникнення – запобігання ризикам або впровадження контрзаходів, які усувають їх вплив на суб'єктів системи;

– зменшення – впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію впливу на суб'єктів системи та ймовірності виникнення;

– передавання – перенесення частини або всього ризику третій стороні через механізми аутсорсингу;

– прийняття – застосовується у разі, якщо вартість запобігання, обмеження або передачі ризиків вища, ніж безпосередні наслідки їх впливу.

Моніторинг прийнятих рішень та дій – передбачає відстеження результативності та ефективності засобів контролю в цілому, виявлення існуючих та появи нових ризиків.

Основними принципами функціонування ризик-менеджменту системи накопичувального пенсійного забезпечення, на нашу думку, повинні бути:

– адаптивність, гнучкість та динамічність – оперативність реагування на несприятливий вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що є особливо актуальним на етапі запровадження системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні;

– ефективність – забезпечення максимально можливого економічного ефекту за умови мінімізації витрат на її функціонування;

– релевантність – достатній ступінь відповідності поставлених цілей та очікуваних результатів;

– соціальна спрямованість – захист інтересів платників пенсійних внесків;

– інтегрованість – нерозривність взаємозв'язку з елементами трирівневої системи пенсійного забезпечення.

Для вдосконалення системи ризик-менеджменту накопичувального пенсійного забезпечення необхідними є:

– розробка механізмів гарантування пенсійних накопичень щодо повернення інвестованого капіталу, належного рівня дохідності пенсійних активів;

– активізація розвитку вітчизняного фондового ринку для ефективного інвестування коштів пенсійних фондів та нівелювання впливу інфляції;

– врегулювання на законодавчому та нормативному рівні адміністративних та регуляторних важелів впливу на учасників системи накопичувального пенсійного забезпечення;

– детінізація ринку праці, розвиток соціальних та економічних стимулів, забезпечення довіри населення до державних інституцій, розробка інструментів захисту інвестованих пенсійних коштів за накопичувальною системою;

– у повоєнний період – розробка стимулів повернення в Україну осіб працездатного віку, створення нових робочих місць, належного рівня заробітної плати;

– використання сучасних FINtech та REGtech технологій як інструментів управління ризиками в системі накопичувального пенсійного забезпечення;

– впровадження системи накопичувального пенсійного забезпечення на засадах послідовності, адекватності, соціально-економічної ефективності та інтеграції базової солідарної складової й системи індивідуальних пенсійних накопичень як основи майбутніх пенсійних виплат.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Накопичувальне пенсійне забезпечення є одним із альтернативних варіантів подолання існуючих проблем соціальної захищеності вразливої категорії громадян та може виступати доповнюючою компонентою до солідарної складової пенсійної системи. Для ефективного функціонування система накопичувального пенсійного забезпечення повинна мати сформований інструментарій ідентифікації, моніторингу і контролю інвестиційних, операційних, управлінських ризиків, відлагоджений механізм внутрішньої звітності та аудиту, а громадяни пенсійного віку – додаткові можливості для забезпечення належного рівня і якості життя.

Формування ключових засад ризик-менеджменту у системі накопичувального пенсійного забезпечення запропоновано розглядати в контексті взаємозв'язку ризиків адміністративної її складової, впливу факторів зовнішнього середовища, які інтегровані у процес управління ризиками, цільовими орієнтирами якого є мінімізація пенсійних втрат для платників внесків і ризику скорочення виплат бенефіціарам.

Обґрунтовано, що основними принципами функціонування ризик-менеджменту системи накопичувального пенсійного забезпечення повинні бути: адаптивність, гнучкість та динамічність, ефективність, релевантність, соціальна спрямованість, інтегрованість.

Подальші дослідження у даному напрямі повинні стосуватися розробки методичного інструментарію й моделей кількісного та якісного оцінювання ризиків у системі накопичувального пенсійного забезпечення, інноваційних підходів до їх моніторингу, контролю і мінімізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зварич О., Волошин В. Зарубіжний досвід використання накопичувального пенсійного страхування у національних системах пенсійного забезпечення громадян. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). С. 636-667.
2. Копилук О. І., Музичка О. М. Накопичувальне пенсійне забезпечення в системі трансформаційних пріоритетів післявоєнної відбудови України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 263-269.
3. Забуранна Л. В., Шубенко І. А., Годнюк І. В. Реальні та гіпотетичні ризики майбутнього накопичувального рівня пенсійного страхування в Україні. *Наукові горизонти*. 2020. № 08 (93). С. 13-20.
4. Pysarevska H. Risks of a funded pension system : monograph. Organization and management in the services' sphere on selected examples. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. P. 46-56. URL:

https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/09/2020_organization_andmanagement_in_the_services_sphere_on_selected_examples.pdf.

5. Проект Закону “Про накопичувальне пенсійне забезпечення” від 17.04.2023 р. № 9212. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL:

<https://ips.ligazakon.net/document/JI09122A>.

6. D'addio A. C. Pension Reforms and Risks: Challenges for Pension Systems in Advanced European Economies / Equitable and Sustainable Pensions. Challenges and Experience. Author: Mr. Benedict J. Clements, Frank Eich, and Mr. Sanjeev Gupta. *IMF eLIBRARY*. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781616359508/ch009.xml>.

7. Ус М. І. Переваги стратегії формування ризик-орієнтованої системи накопичувального пенсійного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/682>.

8. Guideline: risk management for pension plans. The Financial Services Commission. 2019. September. 8 p. URL: https://www.fscjamaica.org/wp-content/uploads/2020/03/1911283063_guid-0044-risk-management-guideline-for-pension-plans-final-20191.pdf.

9. Ачкасова С. А. Обґрунтування доцільності запровадження внутрішньої системи управління ризиками суб'єктів накопичувального пенсійного забезпечення. Сучасні тенденції стійкого фінансово-економічного розвитку та механізми їх реалізації в глобальному вимірі : монографія / Т. М. Болгар та ін. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 46-53.

10. Toolkit for Risk-Based Pensions Supervision. International Organisation of Pension Supervisors (IOPS). 16 p. URL: https://www.iopsweb.org/IOPS_Toolkit_brochure_2016.pdf.

REFERENCES

1. Zvarych O. and Voloshyn V. (2023), Zarubizhnyj dosvid vykorystannia nakopychuval'noho pensijnoho strakhuvannia u natsional'nykh systemakh pensijnoho zabezpechennia hromadian. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 14 (28), s. 636-667.

2. Kopyliuk, O. I. and Muzychka, O. M. (2024), Nakopychuval'ne pensijne zabezpechennia v systemi transformatsijnykh prioritetiv pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Biznes Inform*, № 6, s. 263-269.

3. Zaburanna, L. V. Shubenko, I. A. and Hodniuk, I. V. (2020), Real'ni ta hipotetychni ryzyky

majbutn'oho nakopychuval'noho rivnia pensijnoho strakhuvannia v Ukraini. *Naukovi horyzonty*, № 08 (93), s. 13-20.

4. Pysarevska H. (2020), Risks of a funded pension system : monograph. Organization and management in the services' sphere on selected examples. The Academy of Management and Administration in Opole, Opole, p. 46-56, available at: https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/09/2020_organization_andmanagement_in_the_services_sphere_on_selected_examples.pdf.

5. Projekt Zakonu “Pro nakopychuval'ne pensijne zabezpechennia” vid 17.04.2023 r. № 9212. *LIHA:ZAKON*, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JI09122A>.

6. D'addio, A. C. Pension Reforms and Risks: Challenges for Pension Systems in Advanced European Economies / Equitable and Sustainable Pensions. Challenges and Experience. Author: Mr. Benedict J. Clements, Frank Eich, and Mr. Sanjeev Gupta. *IMF eLIBRARY*, available at: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781616359508/ch009.xml>.

7. Us, M. I. (2021), Perevahy stratehii formuvannia ryzyk-orientovanoi systemy nakopychuval'noho pensijnoho zabezpechennia. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/682>.

8. Guideline: risk management for pension plans. The Financial Services Commission. 2019. September. 8 p., available at: https://www.fscjamaica.org/wp-content/uploads/2020/03/1911283063_guid-0044-risk-management-guideline-for-pension-plans-final-20191.pdf.

9. Achkasova, S. A. (2020), Obgruntuvannia dotsil'nosti zaprovadzhennia vnutrishn'oi systemy upravlinnia ryzykamy sub'iektiv nakopychuval'noho pensijnoho zabezpechennia. Suchasni tendentsii stijkoho finansovo-ekonomichnoho rozvytku ta mekhanizmy ikh realizatsii v hlobal'nomu vymiri : monohrafiia / T. M. Bolhar ta in. Universytet imeni Al'freda Nobelia, Dnipro, s. 46-53.

10. Toolkit for Risk-Based Pensions Supervision. International Organisation of Pension Supervisors (IOPS). 16 p., available at: https://www.iopsweb.org/IOPS_Toolkit_brochure_2016.pdf.

Стаття надійшла до редакції 15 листопада 2024 року

УДК 330.322; 368

Черкасова С. В.,

svetlacher@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-1956-4992,

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

Бойчук А. С.,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ ТА ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Давно відомо, що від стану функціонування та розвитку страхового ринку залежить соціально-економічна стабільність країни та фінансова безпека членів суспільства. Проте і сам страховий ринок потребує стабільного розвитку, адекватного реагування на виклики і загрози, посилені військовою агресією, для забезпечення його належної фінансової безпеки. У статті досліджені сучасні тенденції розвитку страхового ринку в Україні в умовах воєнного стану. Виявлена динаміка зміни кількості надавачів страхових послуг в секторі ризикового страхування і страхування життя, обсягів залучених страхових премій, нагромаджених страхових резервів, здійснених страхових виплат та ін. протягом 2019-2023 рр. Досліджені позитивні тенденції у розвитку страхового ринку, що полягають у поступовому нагромадженні страхових активів, збільшенні страхових резервів, зменшенні рівня перестрахування. Серед негативних трендів у цілому по ринку зазначені гальмування темпів нарощування господарської діяльності, зменшення обсягів сплачених статутних капіталів, зростання розмірів і рівня страхових виплат, як відповідь на нові ризики, викликані війною. Зроблений висновок, що на фінансову безпеку страхового ринку впливають ті самі чинники, що й обумовлюють його позитивний розвиток. Це збільшення кількості надавачів страхових послуг і клієнтів страхових компаній, розширення господарської діяльності за обсягами та видами страхування, забезпечення належної фінансової надійності та платоспроможності страховиків, реалізація ефективного державного регулювання та нагляду. На основі аналізу показників розміру страхового ринку, проникнення страхування, частки перестрахування та довгострокових видів страхування зроблений висновок, що фінансова безпека вітчизняного страхового ринку потребує зміцнення. Передумовами для цього має бути стабільна соціально-економічна ситуація, розробка страховими компаніями нових страхових продуктів для залучення нових клієнтів і розширення страхової діяльності як відповідь на нові ризики, викликані війною, реалізація державою ефективної політики розвитку страхування, впровадження в практику операторів вітчизняного ринку стандартів страхового захисту, вироблених європейським та світовим досвідом.

Ключові слова: страховий ринок, страхові компанії, страхові премії, страхові виплати, показник проникнення страхування, фінансова безпека.

Cherkasova S. V.,

svetlacher@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-1956-4992,

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

Boychuk A.,

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

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET AND FACTORS FOR ENSURING ITS FINANCIAL SECURITY

Abstract. It has long been known that the socio-economic stability of the country and the financial security of members of society depend on the state of functioning and development of the insurance market. However, the insurance market itself needs stable development, adequate response to challenges and threats, intensified by military aggression, to ensure its proper financial security. The article examines current trends in the development of the insurance market in Ukraine under martial law. The dynamics of changes in the number of insurance service providers in the risk insurance and life insurance sectors, the volume of insurance premiums attracted, accumulated insurance reserves, insur-

ance payments made, etc. during 2019-2023 are revealed. Positive trends in the development of the insurance market are studied, which consist in the gradual accumulation of insurance assets, an increase in insurance reserves, and a decrease in the level of reinsurance. Among the negative trends in the market as a whole, the slowdown in the pace of economic activity growth, a decrease in the volume of paid-in authorized capital, an increase in the size and level of insurance payments as a response to new risks caused by the war are noted. It is concluded that the financial security of the insurance market is affected by the same factors that determine its positive development. This is an increase in the number of insurance service providers and clients of insurance companies, expansion of economic activity in terms of volumes and types of insurance, ensuring proper financial reliability and solvency of insurers, implementation of effective state regulation and supervision. Based on the analysis of indicators of the size of the insurance market, insurance penetration, the share of reinsurance and long-term types of insurance, it was concluded that the financial security of the domestic insurance market needs to be strengthened. The prerequisites for this should be a stable socio-economic situation, the development of new insurance products by insurance companies to attract new clients and the expansion of insurance activities as a response to new risks caused by the war, the implementation by the state of an effective insurance development policy, the implementation of insurance protection standards developed by European and world experience in the practice of domestic market operators.

Keywords: insurance market, insurance companies, insurance premiums, insurance payments, insurance penetration indicator, financial security.

JEL Classification: H39, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-08>

Постановка проблеми. Страховий ринок є важливою складовою фінансового сектора країни, виконуючи завдання забезпечення страхового захисту та постачаючи в економіку країни додаткові обсяги інвестиційних ресурсів. Від стану функціонування та розвитку цього ринку залежить соціально-економічна стабільність країни та фінансова безпека членів суспільства. Проте і сам страховий ринок потребує стабільного розвитку, адекватного реагування на виклики і загрози, посилені військовою агресією, для забезпечення його належної фінансової безпеки. З огляду на це, актуальним є завдання наукового дослідження, спрямованого на виявлення сучасних трендів розвитку страхового ринку та виявлення проблем, які гальмують його розвиток і погіршують стан його фінансової безпеки, для розробки ефективних інструментів та засобів їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження тенденцій розвитку страхового ринку, як динамічної системи, здійснили багато вітчизняних науковців. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку висвітлені в працях таких дослідників, як В. Дума [2], А. Марина, М. Пеценко [3], В. Матвеев, О. Гайдаржийська, В. Орошко [4], Д. Попович, М. Біда, К. Закорко [5], О. Руда [6], І. Федорович [10] та багатьох інших. Вплив тенденцій розвитку вітчизняного страхового ринку на стан його фінансової безпеки та виділення основних чинників її забезпечення для цієї складової національної економіки здійснили науковці Н. Ситник [7; 8; 9], О. Деркач [1] та інші. Наукова проблема дослідження сучасних тенденцій розвитку вітчизняного страхового ринку не втрачає своєї актуальності, адже військова агресія проти України ускладнила діяльність надавачів страхових послуг, розширила склад ризиків, які потребують розробки нових страхових продуктів, породила нові виклики та загрози, які впливають на стан фінансової безпеки

страхового ринку, і потребують відповідних інструментів реагування з боку операторів ринку та держави.

Постановка завдання. Відповідно до обраного напряму дослідження поставлено завдання: визначити сучасні тенденції розвитку вітчизняного страхового ринку за 2019-2023 рр., виявити актуальні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Виділити чинники, які забезпечать подальший розвиток страхового ринку та підтримку його фінансової безпеки з врахуванням складної соціально-економічної ситуації в країні та викликів і загроз, зумовлених військовою агресією проти України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією із важливих складових національної економіки є страховий ринок, завданнями якого, з одного боку, є забезпечення страхового захисту членів суспільства шляхом надання сучасних та якісних страхових послуг, а з іншого – постачання на розвиток економіки країни значних обсягів капіталу за рахунок розміщення нагромаджених страхових внесків в інвестиційних активах. Страховий ринок дуже чутливо реагує на негаразди та проблеми у соціально-економічному розвитку країни, викликані та посилені військовою агресією проти України, а його сучасний розвиток відбувається в умовах дії додаткових ризиків і загроз його фінансовій безпеці.

Формування страхового ринку в Україні, як і в інших країнах, проходило різні етапи та мало свою специфіку. Цей процес був пов'язаний із здобуттям Україною своєї економічної незалежності, приватизацією державного майна, розбудовою фінансового сектора країни, розробленням законодавчо-нормативної бази провадження страхування, виробленням ефективної моделі державного регулювання та нагляду за страховою діяльністю, прагненнями до впровадження європейських стандартів надання страхових послуг та ін.

Вітчизняним законодавством не здійснено регламентації поняття “страховий ринок”. Проте досліджуючи його, варто розуміти, що страховий ринок – це складна економічна система, що забезпечує врегулювання попиту і пропозиції на страхові послуги та об’єднує такі категорії суб’єктів, як страховики, страхувальники та застраховані особи, страхові посередники, інститути інфраструктури страхового ринку, органи державного регулювання та саморегулювання, діяльність яких спрямована на забезпечення належного страхового захисту членів суспільства на ринкових чи визначених державою засадах.

Поряд зі страховими компаніями, які є головними надавачами страхових послуг, задовольняють попит на страхові продукти і страхові посередники. За визначенням Світової федерації страхових посередників, ці учасники страхового ринку забезпечують основний канал для збору страхових премій, надаючи послуги, як страховикам, так і страхувальникам.

У нашому дослідженні оцінювання сучасного стану розвитку страхового ринку буде здійснено на основі показників кількісного складу страхових компаній та результатів їх діяльності.

Як свідчать дані, наведені на рис. 1, протягом 2019-I півріччя 2024 рр. кількість страховиків в Україні зазнала стрімкого зменшення на 143 од., або на 61,4%. Найбільш негативні процеси відбулись у секторі ризикового страхування. Кількість страхових компаній non-life зменшилась з 210 од. на кінець 2019 р. до 78 од. в 2024 р., або на 62,9%. Кількість компаній зі страхування життя за період дослідження скоротилась практично наполовину, з 23 од. у 2019 р. до 12 од. у 2024 р.

Варто зауважити, що активні процеси зменшення кількості надавачів страхових послуг на вітчизняному ринку відбувались ще до періоду військової агресії проти України. Так, протягом 2019-2021 рр. загальна кількість страховиків скоротилась на 78 компаній, або на 33,5%. Ринок страхування життя за цей період втратив десять надавачів страхових послуг, або 43,5% лайфових компаній.

Суттєве зменшення кількості надавачів послуг на страховому ринку з одного боку свідчить про активні процеси консолідації ринку, об’єднання капіталів та утворення більш потужних його операторів, а з іншого – про високий рівень конкуренції та дію чинників, що посилюють ризики та загрози в діяльності страхових компаній. Певний вплив на зменшення кількості страховиків на страховому ринку обумовив процес зміни моделі державного регулювання цієї частини фінансового сектора, за якою відбулась зміна регулятора та передача функцій нагляду та контролю за страховою сферою до Національного банку України й наступне посилення вимог до діяльності страхових компаній.

Негативною ознакою сучасного стану вітчизняного страхового ринку є скорочення кількості компаній зі страхування життя, здатних запропонувати населенню сучасні інструменти накопичення заощаджень та підвищення рівня їх матеріального добробуту у пенсійному віці. Це особливо важливо з огляду на мізерний розмір пенсій, які більшість громадян отримують із солідарної системи, та гальмування державою процесів запуску другого обов’язкового (накопичувального) рівня пенсійної системи країни.



Рис. 1. Зміна кількості страхових компаній в Україні за 2019 – I півріччя 2024 рр., од.
(Побудовано за даними [11; 12])

Основні показники діяльності вітчизняних страхових компаній
з 2019–2023 рр.*

Показники	Роки					Темп приросту/ зниження 2023/2019,%
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальні активи, млн грн.	63867	64925	64209	70298	74412	16,5
Обсяг сплачених статутних капіталів, млн грн.	11066	9748	7934	6732	5956	-46,2
Обсяг сформованих страхових резервів, млн грн.	29559	34192	36556	41001	46781	58,3
Валові страхові премії, млн грн.	53001	45185	49708	39662	47015	-11,3
Валові страхові виплати, млн грн.	14338	14853	17958	13001	16867	17,6
Рівень валових виплат, %	27,1	32,9	36,1	32,8	35,9	32,5
Чисті страхові премії, млн грн.	39586	40350	45987	38515	46011	16,2
Чисті страхові виплати, млн грн.	14041	14452	17671	12811	16736	19,2
Рівень чистих виплат, %	35,5	35,8	38,4	33,3	36,4	2,5

*Складено за даними [11; 12]

Водночас зменшення кількості компаній зі страхування життя є важливим індикатором, що свідчить про специфіку та складність цього сегмента страхування, в якому кількість професійних учасників зменшується через високі вимоги до розміру капіталу, складність процесів інвестування в умовах високої інфляції та відсутність привабливих фінансових інструментів, активну міграцію працездатного населення в умовах війни, посилення вимог до регулювання і нагляду діяльності страховиків з боку держави.

У цілому зменшення кількості страхових компаній на ринку свідчить про наявність серйозних викликів і загроз в їх діяльності, що негативно впливають на їх фінансову надійність та погіршують стан фінансово-економічної безпеки.

Аналіз динаміки основних показників діяльності вітчизняних страхових компаній в 2019-2023 рр. (табл. 1) свідчить про кілька основних трендів в розвитку страхового ринку.

Передусім, в складі позитивних трендів треба відзначити поступове зростання величини загальних активів страхових компаній, та, відповідно, і їх сукупного капіталу. За період 2019-2023 рр. вартість сукупних активів у цілому по страховому ринку зросла на 16,5%, що є свідченням його стабільності попри війну. Примітним є і те, що процес нарощування активів страховиків, незважаючи на втрати під час війни, продовжився і у 2022 і 2023 роках. За підсумками 2022 р. активи страховиків зросли на 9,5%, а 2023 р. – на 5,9%.

Більш активно, ніж загальні активи, страховики нарощували обсяг своїх резервів. За період 2019-2023 рр. страхові резерви зросли на 58,3%, що позитивно характеризує процеси забезпечення фінансової безпеки операторів страхового ринку та їх здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Річний темп нарощування страхових резервів у цілому по ринку залишається достатньо високим. Так, під час війни, у 2023 р. він перевищив 14%.

Негативним трендом у розвитку страхового ринку є зменшення розмірів сплачених статутних капіталів. За період дослідження це зменшення становило 46,2% і є свідченням виходу з ринку значної частини неплатоспроможних компаній, що не змогли виконувати регулятивні вимоги НБУ, а також труднощів у залученні додаткового власного капіталу під час війни. Можна стверджувати, що зменшення розмірів сплачених статутних капіталів є чинником, що погіршує фінансову стійкість страхових компаній та фінансову безпеку страхового ринку у цілому.

Важливим чинником, що зміцнює фінансову безпеку страхового ринку, є успішне здійснення господарської діяльності та нарощування її обсягів. Проте, як впливає з даних табл. 1, воєнні дії спричинили негативний вплив на процеси реалізації страхових послуг на вітчизняному ринку. Обсяги зароблених валових страхових премій за період 2019-2023 рр. скоротились на 11,3%, при цьому найбільше скорочення у річному виразі – на 20,2% припало на перший рік війни, що яскраво характеризує негативний вплив військової агресії на функціонування страхового ринку. Протягом 2023 р. операторам страхового ринку вдалося повернути позитивну динаміку цього показника, проте вийти на довоєнні значення обсягів страхової діяльності поки не вдалося. Аналогічні процеси є характерними і для показника чистих страхових премій, однак у цілому за 2019-2023 рр. страховим компаніям вдалося забезпечити його незначне нарощування і вийти на довоєнний рівень. Значною мірою такий результат був забезпечений за рахунок зменшення обсягів перестрахування.

Зрозуміло, що під час війни зростають ризики, які обумовлюють настання страхових випадків, пов'язаних з пошкодженням чи втратою майна, втратою здоров'я, смертю застрахованих осіб тощо. Тому на страховому ринку у досліджуваному періоді мали місце процеси нарощування обсягів страхових виплат. Обсяг валових страхових виплат

зріс на 17,6%, а чистих страхових виплат – на 19,2%. У річному вираженні найбільший приріст цих показників після значного падіння у 2022 р. спостерігався в 2023 р. За підсумками 2023 р. обсяг здійснених валових страхових виплат зріс на 29,7%, а чистих виплат – на 30,6%, що безперечно свідчить про погіршення умов діяльності страхових компаній та появу додаткових викликів і загроз їх фінансовій безпеці. Тренди до зростання продемонстрували і показники рівнів валових і чистих страхових виплат.

Військова агресія проти України значно ускладнила діяльність страхових компаній, призвела до втрати частини активів і нагромаджених резервів, посилила труднощі у залученні нових клієнтів, викликала зниження попиту на страхові продукти в умовах масової міграції населення та зменшення рівня його матеріального добробуту. З іншого боку, така негативна ситуація примусила менеджмент страхових компаній реагувати на додаткові виклики та загрози фінансовій стабільності шляхом корегування засад фінансового управління, розробки нових страхових продуктів, попит на які викликаний війною, впровадженням нових каналів просування страхових послуг тощо. У цілому вітчизняний страховий ринок продемонстрував високу адаптивність до нових соціально-економічних реалій і регулятивних вимог та забезпечив своє стабільне функціонування.

Розвиток страхового ринку – це процес, що впливає на зміцнення фінансового сектору країни. Зазначений процес є багатоаспектним та складним за своїм змістом, а успішність його реалізації можна оцінити за такими напрямками:

- Зростання або оптимізація кількості страхових компаній. Адже нові учасники ринку посилюють його стійкість, конкурентність, впроваджують інновації, розширюють асортимент страхових послуг і продуктів, стимулюють існуючих операторів підвищувати якість та доступність своїх послуг.

- Розширення складу страхових послуг і продуктів, нарощування обсягів страхової діяльності. В процесі розвитку ринку впроваджуються нові види страхування, як відповідь на нові види ризиків. Під час військової агресії з'явилися нові види страхових продуктів, що передбачають страховий захист від пошкодження чи знищення майна, втрати здоров'я громадян внаслідок обстрілів, бойових дій, мінування тощо.

- Забезпечення платоспроможності і фінансової надійності страхових компаній відповідно до вимог законодавства, формування достатнього обсягу страхових резервів. Реалізація цього напряму гарантує виконання операторами ринку прийнятих на себе зобов'язань перед клієнтами своєчасно і в повному обсязі у разі настання страхових випадків.

- Збільшення кількості клієнтів страхових компаній, що забезпечує зростання масштабів страхового захисту членів суспільства, популяризацію страхування серед населення і бізнесу, підвищення фінансової грамотності громадян та формування їх страхової культури.

- Нагромадження активів страхових компаній, як важливого джерела інвестування національної економіки, підвищення частки сукупних активів страховиків у ВВП країни.

- Забезпечення ефективного регулювання страхового ринку з боку державного регулятора і саморегулювних організацій його учасників в цілях недопущення зловживань, порушень вимог законодавства та прав клієнтів страхових компаній.

Успішний розвиток страхового ринку позитивно впливає на зміцнення його фінансової безпеки. В цьому контексті варта уваги думка О. Деркач, за якою фінансова безпека страхового ринку забезпечується дією взаємопов'язаних факторів, що окреслюють стан його функціонування, результати діяльності страхових компаній і перспективи його подальшого розвитку [1].

Іншими словами фінансова безпека цього ринку залежить від багатьох чинників, але насамперед визначається станом його розвитку. З огляду на це в складі найбільш важливих чинників забезпечення фінансової безпеки страхового ринку варто виділити ті, які визначають і демонструють стан його розвитку, зокрема:

- зростання кількісного складу надавачів страхових послуг;

- розширення видового складу страхових продуктів та послуг, збільшення клієнтської бази страховиків;

- нарощування обсягів страхової діяльності;

- зростання обсягів сукупного капіталу, страхових резервів, нагромаджених страхових активів і в їх складі інвестиційних активів;

- забезпечення належної фінансової надійності, платоспроможності і стійкості страхових компаній;

- визначення оптимальних меж передачі страхових ризиків перестраховим організаціям з метою недопущення надмірного вилучення капіталу зі страхового бізнесу;

- забезпечення ефективного регулювання, нагляду і контролю за страховим ринком, недопущення зловживань і порушень чинного законодавства у страховій діяльності;

- інтеграція вітчизняного страхового ринку у європейський і світовий фінансовий простір.

Проведене дослідження показало, що з огляду на виділені чинники фінансової безпеки страхового ринку, існують певні проблеми з її забезпеченням на вітчизняному ринку. Вони пов'язані зі скороченням кількості страхових компаній, зменшенням обсягів страхової діяльності під час війни, гальмуванням процесів нарощування статутних капіталів, зростанням розмірів страхових виплат та ін.

Науковці стан фінансової безпеки страхового ринку визначають за декількома показниками. Серед них показник проникнення страхування, рівень страхових виплат, частка довгострокового страхування, частка перестраховування, частка активів страховиків у ВВП країни та ін. Значення цих показників, що характеризують стан фінансової безпеки вітчизняного страхового ринку в 2019-2023 рр. наведені в табл. 2.

Показники оцінки рівня фінансової безпеки
вітчизняного страхового ринку в 2019–2023 рр.*

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Показник проникнення страхування, %	1,33	1,08	0,91	0,76	0,71
Рівень страхових виплат, %	27,1	32,9	36,1	32,8	35,9
Частка довгострокового страхування, %	6,9	5,9	8,5	7,8	8,0
Частка премій, що передані перестраховикам	31,5	18,8	17,3	10,7	9,9
Частка страхових активів у ВВП, %	1,61	1,55	1,55	1,35	1,14

*Складено за даними [11; 12]

Аналіз значень наведених показників у цілому свідчить про погіршення стану фінансової безпеки страхового ринку країни. Адже протягом 2019–2023 рр. спостерігається скорочення показника проникнення страхування, що свідчить про більш високі темпи нарощування ВВП країни у порівнянні зі зростанням обсягів страхової діяльності. Мізерним є і показник питомої ваги активів страховиків у ВВП, що в цілому характеризує незначне поширення страхування в країні. А в роки війни значення цього показника ще й зазнало певного скорочення.

Незначною залишається частка довгострокового страхування в загальному обсязі зібраних страхових премій. Така ситуація характеризує незначний вплив страхового ринку на інвестиційний розвиток економіки, адже джерела довгострокових ресурсів нагромаджують компанії зі страхування життя.

Позитивна динаміка є характерною для показника рівня страхових виплат, значення якого зросло у періоді дослідження, і підтвердило збільшення фінансового навантаження на страхові компанії у роки війни.

Певним досягненням у забезпеченні фінансової безпеки вітчизняного страхового ринку можна вважати лише зменшення обсягів страхових премій, які передаються перестраховикам, що у цілому сприяє зміцненню фінансової стійкості надавачів страхових послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Проведене дослідження виявило низку позитивних трендів у розвитку вітчизняного страхового ринку. Серед них варто відзначити поступове нарощування активів і капіталу страховиків, збільшення обсягів страхових резервів, зменшення рівня перестраховування. Водночас виявлені і негативні тенденції, посилені складною соціально-економічною ситуацією і військовою агресією. В їх складі: зменшення кількості операторів ринку як в секторі ризикового страхування, так і страхування життя, низькі темпи нарощування обсягів страхової діяльності, зменшення розмірів сплачених статутних капіталів, зростання обсягів і рівня страхових виплат. Заниженими для вітчизняного страхового ринку залишаються показники його розмірів, проникнення,

частки довгострокових видів страхування та ін., що характеризують стан його фінансової безпеки. Стан фінансової безпеки страхового ринку в Україні потребує зміцнення. Реалізації цього завдання передусім буде сприяти стабільна соціально-економічна ситуація в країні та закінчення військової агресії.

Сьогодні перед вітчизняними страховиками стоїть завдання не лише нарощувати обсяги надання страхових послуг в більш складних економічних умовах, а й розширити їх видів, пропонувати споживачам більш якісні страхові продукти, здатні забезпечити захист не лише від традиційних видів ризику, а й нових, викликаних війною. Актуальним залишається завдання й більшого поширення в Україні послуг зі страхування життя, адже їх реалізація забезпечує населенню механізми нагромадження капіталу й довгострокового страхового захисту, а економіці країни додаткові інвестиційні ресурси. Важливі завдання у цьому контексті стоять перед державою стосовно вироблення і реалізації ефективної політики розвитку страхового ринку, забезпечення його належного регулювання та нагляду на ризик-орієнтованих засадах, впровадження в практику діяльності страховиків стандартів страхового захисту, вироблених європейським та світовим досвідом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Деркач О. М. Фактори впливу на стан фінансової безпеки страхового ринку. *Бізнес Інформ.* 2012. № 6. С. 187–190.
2. Дума В. В. Страхова діяльність в умовах російської агресії: правові підстави й практичні перспективи. *Scientific works of National Aviation University. Series Law Journal Air and Space Law.* 2022, 2 (63). С. 160–166.
3. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 5 (05). С. 4451. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>.
4. Матвеев В. В., Гайдаржийська О. М., Орошко В. П. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Молодий вчений.* 2018. № 2 (54). С. 727–733.

5. Попович Д. В., Біда М. С., Закорко К. К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (115). С. 110-114. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-21>.

6. Руда О. Л. Розвиток страхового ринку в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634>.

7. Ситник Н. С., Тишковець М. М. Фінансово-економічна безпека страхової компанії та її забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1262>.

8. Ситник Н., Михайлюк М. Загрози та ризики фінансової безпеки страхового ринку України в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 169-173. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-33>.

9. Ситник Н. С., Кравцова О. В. Оцінка фінансової безпеки страхового ринку в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 219-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_10_32.

10. Федорович І. М. Основні тренди та напрями розвитку страхового ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 45-49.

11. Наглядова статистика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

12. Нагляд за ринком небанківських фінансових послуг. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks>.

REFERENCES

1. Derkach, O. M. (2012), Faktory vplyvu na stan finansovoi bezpeky strakhovoho rynku. *Biznes Inform*, № 6, s. 187-190.

2. Duma, V. V. (2022), Strakhova diialnist' v umovakh rosijs'koi ahresii: pravovi pidstavy j praktichni perspektyvy. *Scientific works of National Aviation University. Series Law Journal Air and Space Law*, 2 (63), s. 160-166.

3. Maryna A. and Petsenko M. (2023), Strakhovyj rynek Ukrainy v umovakh vijny. *Tsyfrova*

ekonomika ta ekonomichna bezpeka, № 5 (05), s. 4451, available at: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>.

4. Matvieiev, V. V. Hajdarzhys'ka, O. M. and Oroshko, V. P. (2018), Strakhovyj rynek Ukrainy: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku. *Molodyj vchenyj*, № 2 (54), s. 727-733.

5. Popovych, D. V. Bida, M. S. and Zakorko, K. K. (2023), Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Molodyj vchenyj*, № 3 (115), s. 110-114, available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-21>.

6. Ruda, O. L. (2020), Rozvytok strakhovoho rynku v Ukraini. *Efektivna ekonomika*, № 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634>.

7. Sytnyk, N. S. and Tyshkovets', M. M. (2022), Finansovo-ekonomichna bezpeka strakhovoi kompanii ta ii zabezpechennia. *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 38, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1262>.

8. Sytnyk N. and Mykhajliuk M. (2023), Zahrozy ta ryzyky finansovoi bezpeky strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh vijny. *Molodyj vchenyj*, № 5 (117), p. 169-173, available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-33>.

9. Sytnyk, N. S. and Kravtsova, O. V. (2019), Otsinka finansovoi bezpeky strakhovoho rynku v suchasnykh umovakh. *Biznes Inform*, № 10, s. 219-225, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_10_32.

10. Fedorovych, I. M. (2023), Osnovni trendy ta napriamy rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy. *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 3, s. 45-49.

11. Nahliadova statystyka. *Natsional'nyj bank Ukrainy*, available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

12. Nahliad za rynkom nebankivs'kykh finansovykh posluh. *Natsional'nyj bank Ukrainy*, available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks>.

Стаття надійшла до редакції 03 січня 2025 року

УДК 330.3

Розумович Н. Ф.,

rozumovych.nataliia@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4498-725x,

к.е.н., доц., доцент кафедри управління та адміністрування, Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

Перцович Т. О.,

tetiana.pertsovykh@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4811-0431,

старший викладач кафедри управління та адміністрування, Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ

ПРОЦЕС СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ ФУНКЦІЙ

Анотація. Стаття присвячена аналізу ролі та функцій менеджера в сучасній системі управління підприємством. Автори аналізують трансформацію функцій менеджера в сучасних реаліях, пов'язану з цифровізацією, глобалізацією та іншими мегатрендами. Розглядаються основні завдання менеджера, його вплив на ефективність бізнесу та інструменти, які він використовує для досягнення поставлених цілей. Досліджено нові виклики, з якими стикаються менеджери, та необхідність постійного розвитку їхніх компетенцій. Планування як основа управління є однією з ключових функцій менеджера. У реаліях, де конкуренція зростає з кожним днем, правильне планування стає основою успішної роботи підприємства. Менеджер визначає цілі організації, розробляє стратегії для їх досягнення. Це дозволяє не тільки встановлювати чіткі напрями розвитку, але й уникати можливих проблем на шляху до досягнення результатів. Організація є наступним важливим аспектом функціонування менеджера. Менеджер не лише визначає цілі, але й формує структуру підприємства, яка дозволяє реалізувати поставлені цілі. Він відповідає за розподіл завдань між співробітниками, організацію командної роботи та оптимізацію процесів. Контроль дозволяє менеджеру відстежувати виконання завдань, оцінювати результати та вчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це одна з найважливіших функцій, адже без контролю неможливо досягти високих стандартів якості та продуктивності. Управління персоналом є невід'ємною частиною діяльності менеджера. Сучасні співробітники потребують не лише матеріального стимулювання, але й нематеріальної підтримки. Мотивація допомагає створити приємну атмосферу для розвитку команди, підвищити залученість працівників і ефективність. Менеджер відповідає за ефективне використання ресурсів організації. Це стосується як фінансових, так і людських та технічних ресурсів. Управління ресурсами дозволяє підприємству функціонувати з максимальною ефективністю навіть у складних умовах. Прийняття рішень - щоденна робота менеджера, пов'язана з управлінськими рішеннями, що можуть впливати як на поточні операції, так і на майбутнє підприємства. Це вимагає аналітичного мислення, креативності та здатності до ризик-менеджменту. Комунікація як ключ до успіху у сучасному підприємстві є основою продуктивної співпраці. Менеджер забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма рівнями організації, створюючи умови для конструктивного діалогу та взаємодії. Сучасний менеджер повинен бути джерелом інновацій для підприємства. Він впроваджує нові технології, оптимізує бізнес-процеси та стимулює креативність команди.

Ключові слова: менеджер, функції, успіх, інновації, мотивація, контроль, організація, планування, управління, комунікація.

Rozumovych N. F.,

rozumovych.nataliia@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4498-725x,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, King Danulo University, Ivano-Frankivsk

Pertsovykh T. O.,

tetiana.pertsovykh@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4811-0431,

Senior Lecturer at the Department of Management and Administration, King Danulo University, Ivano-Frankivsk

THE PROCESS OF MODERN MANAGEMENT THROUGH THE TRANSFORMATION OF FUNCTIONS

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the role and functions of a manager in the modern enterprise management system. The authors analyze the transformation of the manager's functions in modern realities, associated with digitalization, globalization and other megatrends. The main tasks of a manager, its impact on business efficiency and the tools that he uses to achieve the set goals are considered. The new challenges that managers face and the need for constant development of their competencies are studied. Planning as the basis of management is one of the key functions of a manager. In realities where competition is growing every day, proper planning becomes the basis for the successful operation of an enterprise. The manager determines the goals of the organization, develops strategies to achieve them. This allows not only to establish clear directions for development, but also to avoid possible problems on the way to achieving results. Organization is the next important aspect of the manager's functioning. The manager not only determines goals, but also forms the structure of the enterprise, which allows to implement the set goals. He is responsible for the distribution of tasks between employees, the organization of teamwork and the optimization of processes. Control allows the manager to track the performance of tasks, evaluate results and timely identify deviations from planned indicators. This is one of the most important functions, because without control it is impossible to achieve high standards of quality and productivity. Personnel management is an integral part of the manager's activities. Modern employees need not only material incentives, but also non-material support. Motivation helps to create a pleasant atmosphere for team development, increase employee involvement and efficiency. The manager is responsible for the effective use of the organization's resources. This applies to both financial and human and technical resources. Resource management allows the enterprise to function with maximum efficiency even in difficult conditions. Decision-making is the daily work of a manager, associated with management decisions that can affect both current operations and the future of the enterprise. This requires analytical thinking, creativity and the ability to risk management. Communication as the key to success in a modern enterprise is the basis of productive cooperation. The manager ensures effective information exchange between all levels of the organization, creating conditions for constructive dialogue and interaction. A modern manager must be a source of innovation for the enterprise. He introduces new technologies, optimizes business processes and stimulates the creativity of the team.*

Keywords: manager, functions, success, innovation, motivation, control, organization, planning, management, communication.

JEL Classification: M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-09>

Постановка проблеми. Поняття “менеджер” охоплює широкий спектр ролей, від керівника великої корпорації до менеджера невеликого проекту. Незалежно від рівня основна функція менеджера – це ефективне управління ресурсами організації для досягнення поставлених цілей. Менеджери можуть відповідати за стратегічне планування, операційну діяльність, управління персоналом, фінанси та інші сфери.

Менеджер – це не тільки економічний суб’єкт, але й соціальна фігура. Він відповідає за створення сприятливого робочого середовища, задоволення потреб співробітників та внесок у розвиток суспільства. Роль менеджера в сучасній організації зазнає значних трансформацій під впливом таких факторів, як глобалізація, технологічні зміни та зростання конкуренції. Сучасний менеджер вже не просто керівник, а скоріше лідер, який формує корпоративну культуру, мотивує співробітників та забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світ менеджменту постійно розвивається, а з ним – і дослідження ролі менеджера в організації. Хоча класики менеджменту, такі як Файоль, Тейлор і Вебер, заклали фундамент, сучасні науковці доповнюють і розвивають їх ідеї, враховуючи нові

виклики та можливості. Видатні сучасні дослідники в галузі менеджменту: Генрі Мінцберг, Пітер Друкер, Уоррен Бенніс, Генрі Сімон, Маргарет Хетервіг, Фред Луїс, Гарольд Кунц.

Генрі Мінцберг – канадський вчений, який детально описав різноманітні ролі менеджера, розділивши їх на міжлюдські, інформаційні та ролі прийняття рішень. Його модель досі широко використовується в освіті та бізнесі. Один із найвідоміших теоретиків менеджменту XX століття – Пітер Друкер, праці охоплюють широкий спектр тем, від управління знаннями до соціальної відповідальності бізнесу. Уоррен Бенніс – американський вчений, який зосередився на дослідженні лідерства та його ролі в організаціях. Він підкреслював важливість розвитку лідерських якостей у менеджерів. Лауреат Нобелівської премії з економіки, який зробив значний внесок у розвиток теорії організаційної поведінки, – Генрі Сімон. Він досліджував процеси прийняття рішень в організаціях та обмежену раціональність менеджерів. Маргарет Хетервіг – відома своїми дослідженнями в галузі гендерних відмінностей у менеджменті та лідерстві. Фред Луїс – досліджував питання організаційної культури та її впливу на поведінку співробітників.

Один із найвпливовіших авторів підручників із менеджменту – Гарольд Кунц, і його роботи охоплюють широкий спектр тем, від основ управління до стратегічного планування.

Постановка завдання. Мета роботи – дослідити роль менеджера в системі управління підприємством, розглянути його основні функції та оцінити вплив компетенцій менеджера на ефективність роботи. Об'єкт дослідження – діяльність менеджера в системі управління підприємством. Предмет дослідження – функції, компетенції та роль менеджера в забезпеченні ефективності роботи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному світі технологічних інновацій, глобалізації та швидких змін роль менеджера в управлінні підприємством стає ключовою для успіху організації. Таке ефективне управління базується на спроможності менеджера здійснювати широкий спектр функцій, які дозволяють забезпечити стабільність роботи, адаптацію та досягнення цілей [1].

Менеджер у системі управління підприємством виконує велику роль, яка включає планування, організацію, контроль, мотивацію та управління ресурсами. Він є не лише керівником, але й лідером, який допомагає підприємству адаптуватися до змін, досягати стратегічних цілей і залишатися конкурентоспроможним у сучасному світі. Ефективність менеджера визначає успіх усього підприємства, адже саме від його рішень і підходів залежить стабільність і розвиток організації.

Функції менеджера в системі управління підприємством є основою його діяльності та безпосередньо впливають на ефективність роботи організації. Менеджер виконує великий спектр функцій, починаючи від планування діяльності до мотивації персоналу та контролю результатів. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та забезпеченні стабільного зростання. У сучасних умовах глобальної конкуренції роль менеджера полягає не лише у керівництві, а у забезпеченні гнучкості, адаптивності та активності компанії [3].

Основні функції менеджера можна поділити на кілька основних груп:

1. Планування – це одна з основних функцій менеджера, яка передбачає постановку цілей та розробку стратегій для їх досягнення. Ефективне планування дозволяє підприємству чітко визначити напрямки розвитку та підготуватися до ймовірних викликів. Менеджер має бути здатним передбачити зміни на ринку, оцінити можливості та ресурси організації та розробити конкретні плани для досягнення поставлених цілей. Планування також включає визначення необхідних ресурсів і етапів реалізації, що дозволяє уникнути неефективного використання часу та ресурсів.

2. Організація після планування – менеджер займається організацією процесів та ресурсів для досягнення цілей. Це передбачає розподіл завдань між членами команди, визначення відповідальності та формування робочих груп. Ефективна організація дозволяє злагоджено координувати роботу підрозділів, забезпечуючи синергію у роботі команди.

Менеджер також контролює наявність та доступність необхідних ресурсів для виконання завдань, адаптуючи структуру підприємства під поточні потреби. Важливим аспектом організації є забезпечення прозорих процедур і стандартів, які допомагають співробітникам виконувати свою роботу злагоджено та чітко.

3. Мотивація менеджера – відіграє ключову роль у мотивації персоналу. Він не лише організовує роботу, але й створює сприятливі умови, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Мотивація включає не лише матеріальні стимули, як-от заробітна плата чи премії, але й нематеріальні фактори, такі як визнання, кар'єрний ріст та розвиток. Менеджер повинен знати індивідуальні потреби працівників і адаптувати мотиваційні заходи відповідно до них. Важливу роль відіграє також підтримка позитивної атмосфери у колективі, що сприяє ефективній роботі та знижує рівень стресу.

4. Контроль – щоб досягати запланованих результатів, менеджер повинен контролювати процес виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Контроль передбачає моніторинг показників діяльності, виявлення відхилень від плану та вжиття коригувальних заходів. Ця функція дозволяє не лише підтримувати продуктивність, але й оперативно реагувати на проблеми, які можуть виникати під час роботи. Ефективний контроль також включає надання зворотного зв'язку співробітникам, що дозволяє їм коригувати свої дії та досягати вищих результатів. Контроль допомагає менеджеру зрозуміти, наскільки ефективно працює команда та де внести покращення.

5. Комунікація – менеджер виконує функцію комунікатора, налагоджуючи ефективні комунікаційні канали між працівниками, відділами та керівництвом. Комунікація допомагає уникати непорозумінь, сприяє обміну інформацією та забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників процесу. Менеджер повинен володіти навичками активного слухання, вмінням чітко і зрозуміло висловлюватися, а також здатністю до конструктивного вирішення конфліктів. Добре налагоджена комунікація сприяє залученості співробітників до процесу прийняття рішень та допомагає підтримувати позитивний клімат у команді.

Роль функцій менеджера у забезпеченні ефективності управління має критичне значення для досягнення стабільної роботи підприємства. Поєднання планування, організації, мотивації, контролю та комунікації дозволяє забезпечити безперервний розвиток компанії, її адаптивність до змін та конкурентоспроможність. Від того, наскільки добре менеджер виконує ці функції, залежить злагодженість роботи команди, продуктивність і задоволеність працівників. Окрім цього, функції менеджера тісно пов'язані між собою. Планування визначає цілі, організація створює умови для їх досягнення, мотивація підтримує працівників, контроль відстежує результати, а комунікація об'єднує всі елементи в єдиний процес. Це створює цілісну систему,

в якій кожен аспект діяльності менеджера сприяє ефективному управлінню підприємством [4].

Отже, функції менеджера – це складний комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства та забезпечення його стабільності. Планування, організація, мотивація, контроль і комунікація створюють фундамент управлінської діяльності, допомагаючи менеджеру керувати ресурсами, підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати розвиток колективу. Ефективність виконання цих функцій є показником професійності керівника та його здатності досягати стратегічних цілей компанії, незалежно від зовнішніх викликів та внутрішніх змін.

Психологічні та особистісні якості менеджера є важливими аспектами його професійної діяльності, які безпосередньо впливають на ефективність роботи не лише самого керівника, а й всієї команди. У сучасних умовах конкурентного ринку та швидких змін керівники повинні мати набір психологічних якостей, що допомагають їм ухвалювати правильні рішення, працювати зі стресом і мотивувати персонал. Розглянемо основні особистісні риси, які є важливими для успішної роботи менеджера [5].

Стресостійкість та емоційна стабільність – є однією з ключових якостей успішного менеджера – це здатність зберігати спокій та впевненість у складних ситуаціях. Стресостійкість дозволяє керівникові залишатися продуктивним навіть під час великих навантажень, що особливо важливо в умовах кризи чи при прийнятті важливих рішень. Менеджер повинен не лише вміти керувати власним емоційним станом, але й створювати сприятливу атмосферу для команди. Емоційно стабільний керівник є прикладом для працівників, що допомагає знизити рівень стресу серед підлеглих і підтримувати високу продуктивність у колективі.

Крім того, здатність управляти емоціями дозволяє менеджеру уникати конфліктів або вчасно їх вирішувати, що сприяє здоровому клімату в колективі. Це є основою для формування довірливих відносин у команді, адже працівники відчують підтримку і впевненість у своєму керівникові.

Лідерські якості та здатність до впливу управління людьми – передбачають наявність лідерських якостей. Лідерство дозволяє менеджеру надихати команду, мотивувати працівників на досягнення високих результатів та підтримувати ентузіазм у колективі. Лідерські якості допомагають керівнику бути прикладом для підлеглих, а також сприяють формуванню авторитету та довіри.

Менеджер із розвинутими лідерськими якостями вміє ефективно делегувати завдання, що дозволяє підвищити продуктивність команди і зосередитися на стратегічно важливих аспектах. Лідер здатен заохочувати ініціативу та залученість працівників, що сприяє кращим результатам і задоволенню від роботи в команді. Важливим аспектом лідерства є також здатність керівника підтримувати співробітників під час змін та трансформацій, допомагаючи їм пристосуватися до нових умов.

Емоційний інтелект – є однією з основних якостей менеджера, оскільки він дозволяє розуміти

емоції та потреби інших людей, а також керувати власними емоціями. Емоційно інтелігентний менеджер здатний розпізнавати та реагувати на емоційний стан працівників, що дозволяє уникати конфліктів і забезпечувати високу ефективність комунікацій у колективі. Завдяки емоційному інтелекту керівник може створити атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння у команді. Це дозволяє мотивувати працівників, поліпшувати їхню залученість до роботи та сприяє згуртованості колективу. Емоційний інтелект також допомагає менеджеру ефективно вирішувати проблеми, які виникають у процесі діяльності, та швидко знаходити компроміси у конфліктних ситуаціях.

Здатність до прийняття рішень – є однією з найважливіших особистісних рис менеджера – це вміння ухвалювати рішення, особливо в умовах невизначеності. Рішення менеджера можуть мати довготривалі наслідки для підприємства, тому керівник повинен виявляти здатність швидко і точно оцінювати ситуацію, розглядаючи всі ймовірні ризики та перспективи. Крім того, важливість має не лише ухвалення рішення, але й відповідальність за нього. Менеджер повинен бути готовий до того, що його рішення можуть передбачати як позитивні, так і негативні наслідки. Сильна особистість не боїться брати на себе відповідальність, що додає їй авторитету і дозволяє підлеглим довіряти своєму керівникові.

Гнучкість і креативність сучасного менеджера – він має бути здатним адаптуватися до змін та пропонувати нові підходи до вирішення проблем. Гнучкість дозволяє керівникові швидко реагувати на зміну ситуації, вчасно впроваджувати необхідні корективи та підтримувати продуктивність команди.

Креативність, у свою чергу, дозволяє знайти нестандартні рішення для досягнення цілей компанії. Менеджери, які вміють мислити креативно, зазвичай знаходять інноваційні способи вирішення проблем і пропонують ідеї, які допомагають підприємству виділятися серед конкурентів.

Висока мотивація та цілеспрямованість та особистісні якості (внутрішня мотивація та цілеспрямованість) – дозволяють менеджеру підтримувати високу продуктивність і завзятість у роботі. Цілеспрямований керівник здатен досягати стратегічних цілей, незважаючи на труднощі чи невдачі. Висока мотивація також є важливою для того, щоб підтримувати енергію та інтерес до роботи у команді. Цілеспрямованість дозволяє керівнику рухатися в напрямку поставлених цілей, незважаючи на складнощі, і служити прикладом для працівників. Менеджер, який має чіткі цілі та високий рівень самодисципліни, здатний ефективно організувати свою роботу і спрямовувати зусилля команди у потрібному напрямку.

Таким чином, психологічні та особистісні якості менеджера є важливими факторами, які визначають його здатність ефективно виконувати обов'язки та досягати поставлених цілей. Стресостійкість, лідерство, емоційний інтелект, здатність до прийняття рішень, гнучкість і мотивація – все це

допомагає керівникові підтримувати високу продуктивність, будувати згуртований колектив і забезпечувати стабільний розвиток підприємства [6].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В процесі було досліджено роль і значення менеджера в системі управління підприємством, проаналізовано основні функції, компетенції та критерії оцінки ефективності його діяльності. Результати дослідження дозволяють зробити такий висновок, що в умовах сучасної економіки роль менеджера стає дедалі важливішою для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки ефективне управління та здатність швидко адаптуватися до змінних ринкових умов забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток організації.

Основними результатами дослідження були ключові функції менеджера: планування, організація, мотивація, контроль та координація, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні цілісного та продуктивного управління. Також з'ясовано, що для ефективної діяльності менеджеру необхідні як загальні компетенції (комунікативні, аналітичні, лідерські), так і спеціальні знання з фінансів, маркетингу та управління персоналом. Розглянуто основні критерії оцінки ефективності роботи менеджера, такі як досягнення планових показників, продуктивність працівників, рівень задоволеності персоналу та фінансові результати, які в майбутньому потребують комплексного дослідження та подальшого аналізу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азарян Г. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
2. Белов В. І. Сучасні підходи до управління підприємством: теорія і практика. Київ : Кондор, 2020. 320 с.
3. Воронкова В. Г., Кравченко А. П. Менеджмент організацій : навч. Посіб. Київ : Каравела, 2022. 284 с.
4. Гончарова М. В. Управлінські функції менеджера: теорія та практика. Харків : Фоліо, 2019. 232 с.
5. Гудзенко О. В. Управління персоналом в умовах цифровізації : монографія. Львів : Афіша, 2022. 278 с.
6. Друкер П. Ф. Ефективний менеджер : посібник з ефективного управління. Харків : Видавництво "Ранок", 2020. 304 с.

7. Кармінський А. М. Цифровий менеджмент: сучасні підходи. Київ : ДКС Центр, 2022. 220 с.
8. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ : Основи, 2018. 374 с.
9. CRM Systems and Managerial Efficiency. *International Journal of Business Management*. 2023. Т. 52, №4. Р. 104-115. <https://doi.org/10.1234/ijbm.2023.05204>.
10. Skibniewski M., Gao L. Managerial Approaches in the Age of Digital Transformation. *Journal of Management Research*. 2023. Т. 45, № 8. Р. 987-999. <https://doi.org/10.5678/jmr.2023.4589>.

REFERENCES

1. Azarian, H. A. (2021), *Osnovy menedzhmentu : navch. Posib. Tsentru uchbovoi literatury*, Kyiv, 256 s.
2. Bielov, V. I. (2020), *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: teoriia i praktyka*. Kondor, Kyiv, 320 s.
3. Voronkova, V. H. And Kravchenko, A. P. (2022), *Menedzhment orhanizatsij : navch. Posib*. Karavela, Kyiv, 284 s.
4. Honcharova, M. V. (2019), *Upravlins'ki funktsii menedzhera: teoriia ta praktyka*. Folio, Kharkiv, 232 s.
5. Hudzenko, O. V. (2022), *Upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii : monohrafiia*. Afisha, L'viv, 278 s.
6. Druker, P. F. (2020), *Efektivnyi menedzher : posibnyk z efektyvnoho upravlinnia*. Vydavnytstvo "Ranok", Kharkiv, 304 s.
7. Karmins'kyj, A. M. (2022), *Tsyfrovyj menedzhment: suchasni pidkhody*. DKS Tsentru, Kyiv, 220 s.
8. Maslou A. (2018), *Motyvatsiia ta osobystist'*. Osnovy, Kyiv, 374 s.
9. CRM Systems and Managerial Efficiency. (2023), *International Journal of Business Management*. Т. 52, №4, р. 104-115. <https://doi.org/10.1234/ijbm.2023.05204>.
10. Skibniewski M. And Gao L. (2023), *Managerial Approaches in the Age of Digital Transformation*. *Journal of Management Research*, Т. 45, № 8, р. 987-999. <https://doi.org/10.5678/jmr.2023.4589>.

Стаття надійшла до редакції 08 січня 2025 року

УДК 658.1

Чуй І. Р.,

irina_chui@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8795-4514,

Researcher ID: E-9653-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Власюк Н. І.,

natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,

Researcher ID: F-1812-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Мицак О. В.,

o.myttsak@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3681-4666,

Researcher ID: F-7312-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ГАЛУЗЕВІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Анотація. Сучасний стан функціонування підприємств України характеризується суттєвими кризовими явищами у фінансовому забезпеченні їхнього розвитку як з позиції напрямів формування, розміщення і використання капіталу підприємств, так і стосовно наявних методик оцінювання ефективності його використання. Це проявляється у неможливості швидкого та адекватного реагування на виклики часу як загальною системою управління на макrorівні, так і невідповідності сучасним вимогам управлінських рішень на мікрорівні у сфері фінансового управління капіталом. У статті розглядаються галузеві аспекти оцінювання фінансової стійкості підприємств, її вплив на оцінку ризиковості й конкурентоздатності діяльності, фінансовий стан і рівень фінансово-економічної безпеки. Більшість дослідників визначають фінансову стійкість підприємства як певне співвідношення власного, оборотного та сукупного капіталу, яке дозволяє підприємствам стабільно функціонувати, зберігаючи фінансову рівновагу в умовах конкурентного середовища соціально-економічної системи країни з метою збільшення прибутку та забезпечення розширеного відтворення. Здійснено розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості та їхні відхилення від оптимальних значень для підприємств різних галузей економіки та виявлено закономірності для певних видів діяльності підприємств. Окреслено необхідність диференціації оптимальних значень показників фінансової стійкості для підприємств різних галузей за умов трансформаційних процесів в економічній системі та періоду післявоєнного відновлення. Доведено, що методика оцінювання фінансової стійкості підприємств має відображати специфіку різних галузей діяльності. Проведене оцінювання фінансової незалежності підприємств у галузевому розрізі відобразило критичну ситуацію щодо досягнення рекомендованих значень коефіцієнтів фінансової незалежності в усіх галузях економіки, оскільки на кінець 2022 року в жодній галузі її значення не досягло оптимального рівня, а за деякими показниками знизилося до катастрофічних значень з позиції рівня ризиковості фінансування за рахунок джерел формування капіталу. Таким чином, оцінювати фінансову стійкість підприємств, враховуючи лише розмір і частку власного капіталу, недоцільно, оскільки можливості мобілізації значного обсягу власного капіталу на ранніх етапах життєвого циклу підприємства об'єктивно обмежені, а процеси залучення додаткового капіталу з фінансового ринку тимчасово ускладнені. Автори вважають, що оптимальне значення частки постійного капіталу для підприємств торгівлі доцільно визначати в межах 30-35% від загального капіталу, для підприємств машинобудування та легкої та харчової промисловості – не менше 50%.

Ключові слова: фінансова стійкість підприємства, власний і залучений капітал, постійний капітал, фінансова незалежність, довгострокова фінансова незалежність, критерії оцінювання фінансової стійкості.

Chuy I. R.,

irina_chui@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8795-4514,

Researcher ID: E-9653-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Vlasyuk N. I.,

natalilty1706@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9463-5626,

Researcher ID: F-1812-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Mytsak O. V.,

o.mytsak@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3681-4666,

Researcher ID: F-7312-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INDUSTRY-SPECIFIC ASPECTS OF ASSESSING FINANCIAL SUSTAINABILITY

Abstract. *The current state of functioning of Ukrainian enterprises is characterized by significant crisis phenomena in the financial support of their development both from the perspective of the directions of formation, allocation and use of capital of enterprises, and in relation to the existing methods of assessing the effectiveness of its use. This is manifested in the impossibility of a quick and adequate response to the challenges of the time both by the general management system at the macro level and the inconsistency of modern requirements of managerial decisions at the micro level in the field of financial capital management. The article discusses the sectoral aspects of assessing the financial sustainability of enterprises, its impact on the assessment of risk and competitiveness of activities, the financial condition and the level of financial and economic security. Most of its researchers define the financial stability of an enterprise as a certain ratio of own, working and total capital, which allows enterprises to function stably, maintaining financial balance in the conditions of the competitive environment of the socio-economic system of the country in order to increase profits and ensure expanded reproduction. The calculation of the coefficients of financial sustainability and their deviations from the optimal values for enterprises of various sectors of the economy has been carried out and certain regularities for certain types of activities of enterprises have been identified. The necessity of differentiation of their values as criteria in assessing the financial sustainability of enterprises under conditions of transformation processes in the economic system when determining the level of their financial equilibrium and prospects for implementing the tasks of strategic development is outlined. Assessments of the financial independence of enterprises in the sectoral context reflected a critical situation regarding the achievement of traditional recommended values of coefficients of financial independence in all sectors of the economy, since by the end of 2022 in no industry did its value reach the optimal level, and according to some indicators, it decreased to catastrophic values from the position of the level the riskiness of financing by sources of capital formation. It is impractical to assess the financial sustainability of enterprises, taking into account only the amount and share of equity, since the possibilities of mobilizing a significant amount of equity capital in the early stages of the life cycle of an enterprise are objectively limited, and the processes of attracting additional capital from the financial market are temporarily complicated. The authors believe that it is expedient to determine the optimal value of the share of permanent capital for trade enterprises within 30-35% of the total capital, for enterprises of mechanical engineering and light and food industries – not less than 50%.*

Keywords: financial sustainability of the enterprise, equity, attracted capital, permanent capital, financial independence, long-term financial independence, criteria for assessing financial sustainability.

JEL Classification: G32, L19, M20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-10>

Постановка проблеми. Сучасні підходи в системі оцінювання і забезпечення фінансової стійкості підприємств є передумовами відновлення фінансової стабільності вітчизняних підприємств в процесі пошуку шляхів подолання кризових явищ на мезо- і мікрорівнях економічної системи, забезпечення їх фінансової стабільності та інвестиційної

привабливості, мінімізації рівня фінансових ризиків та поступального розвитку у процесі реалізації стратегічних завдань їх діяльності.

Показники фінансової стійкості безпосередньо пов'язані з особливостями господарської діяльності підприємства, характер якої обумовлює склад і структуру активів [1, с. 169]. Саме цим

обґрунтована необхідність диференціації критеріїв оцінювання фінансової стійкості не тільки за складом і структурою сукупного капіталу, а й за особливостями господарювання, притаманними окремим підприємствам, які належать до однієї галузі національної економіки.

Особливості господарської діяльності суб'єктів бізнесу визначають характер використання активів та їхню структуру. Що складніша технологія виробництва, дорожче та сучасніше устаткування, то більшу суму власного капіталу потребуватиме підприємство для свого фінансування. Обсяг робочого капіталу визначається швидкістю обертання оборотних активів: при її збільшенні потреба в оборотному капіталі скорочується. Це стосується насамперед підприємств торгівлі, які характеризуються коротким циклом обігу оборотних коштів, оскільки галузі з коротким операційним циклом загалом потребують менше власного капіталу у порівнянні з іншими галузями за інших рівних умов. Швидка оборотність коштів і низький рівень маржинальності підприємств торгівлі зумовлюють низькі темпи приросту власного капіталу і, звідси, нижчий рівень фінансової автономії.

Вищий рівень фінансової стійкості, а звідси і більша частка власного капіталу, необхідні для промислових підприємств. Як зауважує Рачинський О. В. "фінансова стійкість промислового підприємства як багатофакторна категорія залежить від забезпечення ефективності бізнес-процесів, впровадження новітніх технологій, оновлення устаткування й обладнання для покращення виробничих процесів, конкурентоспроможності продукції, обсягів реалізації та ін." [2, с. 37]. Зокрема, для машинобудівних підприємств формування вищого рівня фінансової стійкості зумовлено необхідністю оновлення технологічної бази, підвищення ефективності діяльності, залучення інвестицій, виробництва конкурентоспроможних на зовнішньому ринку видів продукції тощо.

Фахівці Єврокомісії найменш стійкими до викликів сучасного світу визнають п'ять галузей: автомобільну промисловість, машинобудування, виробництво металевих виробів, основних металів та електрообладнання. Водночас, більш стійкими галузями в Україні виявилися харчова промисловість, виробництво фармацевтичних продуктів і препаратів [3, с. 4].

Всі ці обставини спонукають до необхідності напрацювання методології, методики й організації управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання із урахуванням їх наявного капіталу, галузевої специфіки, сучасних методів аналізу та прогнозування поступального розвитку за існуючих економічних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан функціонування підприємств України характеризується суттєвими кризовими явищами у фінансовому забезпеченні їхнього розвитку як з позиції напрямів формування, розміщення і використання капіталу підприємств, так і стосовно наявних методик оцінювання ефективності його використання. Це проявляється у неможливості

швидкого та адекватного реагування на виклики часу як загальною системою управління на макrorівні, так і невідповідності сучасним вимогам управлінських рішень на мікрорівні у сфері фінансового управління капіталом. Фінансову стійкість підприємства більшість її дослідників визначають, як певне співвідношення власного, постійного і сукупного капіталу, яке дозволяє підприємствам стабільно функціонувати, зберігаючи фінансову стабільність в умовах конкурентного середовища соціально-економічної системи країни з метою зростання прибутку і забезпечення розширеного відтворення. Водночас, мало хто із науковців зосереджував свою увагу на проблемах забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості суб'єктів різних галузей діяльності та напрямках її зміцнення.

Дослідженню теоретико-методичних аспектів визначення та оцінювання фінансової стійкості підприємств присвячено наукові праці багатьох авторів, більшість яких визначають фінансову стійкість через величину і частку власного, постійного і сукупного капіталу, що забезпечує розвиток підприємства, а також стабільність його діяльності. Для оцінювання фінансової стійкості застосовують традиційну методику обчислення коефіцієнтів фінансової стійкості, заборгованості, мультиплікації капіталу, маневрування та порівняння їх значень з оптимальними.

Оцінювання фінансової стійкості підприємств з урахуванням лише суми і частки власного капіталу вважаємо недоцільним, адже можливості мобілізації значної величини власного капіталу на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства об'єктивно обмежені, а процеси залучення додаткового капіталу з фінансового ринку (кредитного, фондового тощо) тимчасово ускладнені.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення галузевих особливостей оцінювання фінансової стійкості підприємств, аналіз їхньої фінансової стійкості у системі управління фінансовим станом та її зміцнення в процесі реалізації фінансової стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління фінансовою діяльністю підприємств має бути спрямована на забезпечення формування і реалізації ефективної фінансової політики для забезпечення визначеного рівня фінансової стійкості, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених ресурсів, достатньої величини і рівня робочого капіталу, а, відтак, і необхідного рівня фінансово-економічної безпеки. Тож важливим напрямом забезпечення ефективного функціонування підприємств є визначення джерел фінансування та оптимізація їхньої структури.

Проведене авторами оцінювання фінансової стійкості підприємств України за даними Державної служби статистики України у період 2018-2022 рр. [4] дозволяє узагальнити: їхня фінансова стійкість покращилася 2022 р. в порівнянні з базовим 2018 р. Темп приросту капіталу підприємств України на загал склав 34,7 %, зокрема власного – 46,8%, довгострокових зобов'язань – 11,5%, поточних зобов'язань – 36%, зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття – 35,5%.

За підприємствами України рівень фінансової незалежності збільшився із 24,7% у 2018 р. до 27,1% у 2022 р. (на 2,4 відс. пункта). Проте, порівняно із 2021 роком у звітному періоді він знизився на 2,1 відс. пункта. Темпи зростання фінансових ресурсів максимальними були у 2021 р. (10,9%). Причому приріст власного капіталу теж був найвищим у 2021 р. (23,5%), а довгострокових зобов'язань – у 2020 р. (17,2%). У 2021 р. вищими від середніх були темпи зростання власного капіталу у підприємств торгівлі (33,3%), та нижчими в машинобудуванні (20,4%) та легкій і харчовій промисловості (12,3%).

На кінець 2022 році з початком повномасштабного вторгнення на територію України російських

військ відбулося скорочення величини власного капіталу у підприємств України на загал (на 3,3% порівняно із 2021 р.) та у підприємств машинобудування (на 2,4%), натомість підприємства інших досліджуваних сфер суму власного капіталу збільшили (підприємства легкої і харчової промисловості – на 11,8% і підприємства торгівлі – на 10%).

Структура формування фінансових ресурсів для підприємств різних галузей тяжіє до певних складових. Загалом, виділимо власні джерела фінансування та залучені кошти (довгострокові та поточні зобов'язання), а також дослідимо динаміку постійного капіталу й поточних зобов'язань (рис. 1-3).

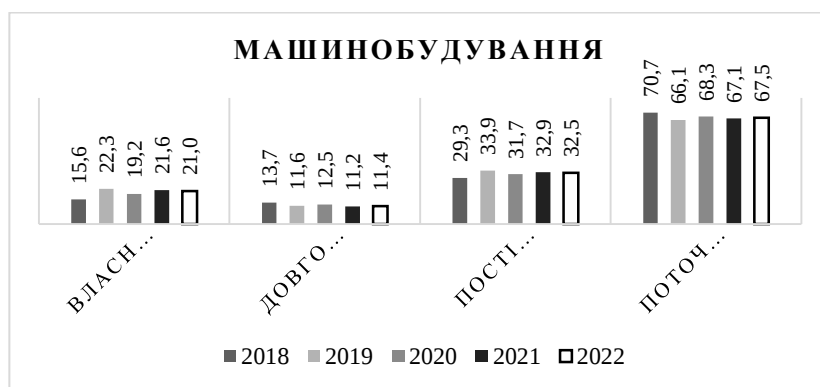


Рис. 1. Структура фінансових ресурсів підприємств машинобудування, %

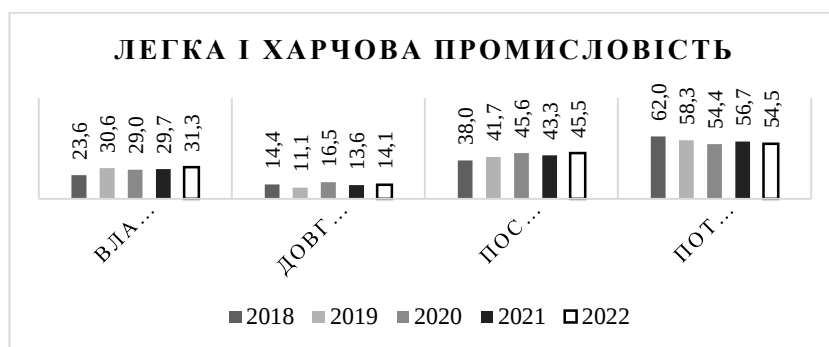


Рис. 2. Структура фінансових ресурсів підприємств легкої і харчової промисловості, %



Рис. 3. Структура фінансових ресурсів підприємств торгівлі, %

Збільшення частки власного капіталу відбулося у підприємств легкої і харчової промисловості як у порівнянні з базовим 2018 р., так і до 2021 р.. На кінець 2022 р. частка власного капіталу склала 31,3%, що є максимальним значенням серед досліджуваних галузей. Водночас, для підприємств цієї сфери характерна найвища частка постійного капіталу (від 38% до 45,5%) і, відповідно, найнижча поточних зобов'язань (від 62% до 54,5%). Легка промисловість об'єднує 23 види економічної діяльності згідно з КВЕД, які згруповано у три основні розділи: текстильне виробництво; виробництво одягу; виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Харчова промисловість включає понад 40 різноманітних галузей, серед яких виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Для підприємств цих галузей характерна висока частка необоротних активів і основних засобів (відповідно 31,2% і 24,4% на кінець 2022 р.)

Таким чином, для підприємств, де у структурі активів частка необоротних активів вища та повільніше обертаються оборотні активи, потреба у постійному капіталі є вищою. У підприємств машинобудування частка необоротних активів на кінець 2022 р. склала 26,7% та основних засобів – 22,5%, і, відповідно, частка власного капіталу 21% та постійного – 32,5%.

Найнижча частка власного капіталу спостерігається у підприємств торгівлі (від 4,4% до

11%) та постійного капіталу (від 15,2% до 20%). Характерною рисою фінансових аспектів торговельних підприємств є нижча капіталомісткість, яка безпосередньо корелює з обсягами їх діяльності, та швидка оборотність коштів.

З метою економічного зростання підприємств важливим є забезпечення у перспективі підвищення фінансової стійкості, що досягається шляхом оптимізації темпів зростання таких параметрів, як: чистий прибуток, обсяг реалізації продукції, активи та власний капітал. Відповідно, для поступального розвитку для підприємства важливим є дотримання “золотого правила економіки”, що є передумовою для підвищення фінансової стійкості підприємства (1):

$$T_{\text{ЧП}} > T_{\text{ОР}} > T_{\text{ВК}} > T_A, \quad (1)$$

де $T_{\text{ЧП}}$ – темпи зростання чистого прибутку;

$T_{\text{ОР}}$ – темпи зростання обсягу реалізованої продукції;

$T_{\text{ВК}}$ – темпи зростання середньої суми власного капіталу;

T_A – темпи зростання середньої вартості активів [5, с. 289].

Загалом, бачимо уповільнення поступального розвитку підприємств та зниження рівня їхньої ділової активності (табл. 1).

Таблиця 1

Темпи зростання (ланцюгові) показників господарської діяльності підприємств за період 2018-2022 рр., %

Темпи зростання	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	Рівень ділової активності
Машинобудування					
чистого прибутку	264,5	-44,9	-79,2	-112,0	низький
обсягу реалізації продукції	107,0	92,2	119,3	81,0	низький
середньорічної суми власного капіталу	140,1	119,6	106,4	107,9	низький
середньорічної вартості активів	108,1	110,9	107,6	103,5	низький
Рівень ділової активності	середній	низький	середній	низький	
Легка і харчова промисловість					
чистого прибутку	152,1	22,7	410,8	8,7	низький
обсягу реалізації продукції	103,4	110,9	122,0	84,6	середній
середньорічної суми власного капіталу	136,4	117,5	108,6	112,0	низький
середньорічної вартості активів	105,0	107,0	110,0	107,8	середній
Рівень ділової активності	середній	низький	середній	низький	
Торгівля					
чистого прибутку	157,8	23,8	456,2	22,7	низький
обсягу реалізації продукції	105,2	102,8	132,4	81,6	низький
середньорічної суми власного капіталу	226,7	145,6	129,3	120,0	низький
середньорічної вартості активів	111,7	107,6	108,6	108,0	низький
Рівень ділової активності	середній	низький	високий	низький	

Розраховано авторами на основі [4]

Таблиця 2

Співвідношення темпів зростання показників господарської діяльності підприємств за 2018-2022 рр.

Галузі економіки	Дотримання (+) / недотримання (-) умов “золотого правила економіки”								Рівень ділової активності
	Тчп > Тчд	+/-	Тчд > Твк	+/-	Твк > Та	+/-	Та > 100%	+/-	
машинобудування	-105,2<95,3	-	95,3<192,6	-	192,6>133,5	+	133,5>100	+	середній
легка і харчова промисловість	12,3<118,5	-	118,5<194,9	-	194,9>133,3	+	133,3>100	+	середній
торгівля	38,9<116,7	-	116,7<512,0	-	512,0>141,0	+	141,0>100	+	середній
Всі підприємства	-95,8<119,8	-	119,8<156,6	-	156,6>137,8	+	137,8>100	+	середній

Розраховано авторами на основі [4]

Таблиця 3

Показники фінансової стійкості підприємств різних галузей*

Показники фінансової стійкості	Галузі	Оптимальне значення, %	Роки					2022 р. в % до оптимального
			2018	2019	2020	2021	2022	
коефіцієнт автономії	машинобудування	70-75	0,156	0,223	0,192	0,216	0,210	-71,0
	легка і харчова	60-65	0,236	0,306	0,290	0,297	0,313	-49,9
	торгівля	55-60	0,044	0,076	0,087	0,106	0,110	-80,9
коефіцієнт мультиплікації капіталу	машинобудування	130-145	6,400	4,488	5,206	4,621	4,751	245,5
	легка і харчова	150-170	4,238	3,271	3,443	3,365	3,190	99,4
	торгівля	170-180	22,703	13,243	11,438	9,419	9,109	420,5
коефіцієнт фінансової стійкості	машинобудування	230-300	0,185	0,287	0,238	0,276	0,267	-89,9
	легка і харчова	150-185	0,309	0,440	0,409	0,423	0,457	-72,7
	торгівля	120-150	0,046	0,082	0,096	0,119	0,123	-90,9
коефіцієнт загальної заборгованості	машинобудування	25-30	0,844	0,777	0,808	0,784	0,790	-144,7
	легка і харчова	35-40	0,764	0,694	0,710	0,703	0,687	83,2
	торгівля	40-45	0,956	0,924	0,913	0,894	0,890	109,4
коефіцієнт маневрування	машинобудування	35-50	-0,006	0,107	-0,070	0,030	0,274	-35,5
	легка і харчова	55-65	0,350	0,255	0,405	0,325	0,453	-24,5
	торгівля	65-80	0,507	0,430	0,496	0,520	0,566	-21,9
коефіцієнт частки власного капіталу в оборотних активах	машинобудування	50-55	-0,001	0,035	-0,020	0,009	0,079	-85,0
	легка і харчова	45-50	0,118	0,118	0,178	0,145	0,207	-66,9
	торгівля	40-45	0,026	0,038	0,050	0,064	0,072	-83,1
коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	машинобудування	35-45	5,400	3,488	4,206	3,621	3,751	837,8
	легка і харчова	55-70	3,238	2,271	2,443	2,365	2,190	250,4
	торгівля	70-80	21,703	12,243	10,438	8,419	8,109	981,2
коефіцієнт реальної вартості основних засобів	машинобудування	35-50	0,23	0,26	0,28	0,28	0,23	-45,9
	легка і харчова	20-30	0,24	0,27	0,27	0,26	0,24	-4,0
	торгівля	10-20	0,07	0,08	0,09	0,08	0,08	-46,7

*Розраховано авторами на підставі [1, с. 172; 4]

За даними таблиці бачимо, що лише для підприємств торгівлі та тільки 2021 р. рівень ділової активності був високим, адже виконувалися усі вимоги “золотого правила”. У 2018 р. рівень ділової активності середній, оскільки правило виконується лише за двома нерівностями. І у 2020 р. і 2022 р. – низький, оскільки правило виконується лише за однією нерівністю з чотирьох, коли темп зростання середньої величини власного капіталу перевищує темп зростання середньорічної вартості активів.

Підприємства машинобудування і легкої та харчової промисловості демонструють схожу динаміку: вищий рівень ділової активності у 2019 р. та 2021 р., і відповідно нижчий – у 2020 р. та 2022 р.

Результати порівняння темпів росту основних фінансових показників підприємств із середніми по усіх підприємствах за п'ять років (2022 р. у порівнянні із 2018 р.) наведено в табл. 2.

Протягом 2018-2022 рр. спостерігається стійка тенденція до нагромадження активів та збільшення рівня фінансової стійкості підприємств (приріст власного капіталу перевищував приріст капіталу, інвестованого в активи) та зниження рівня рентабельності продажу продукції за рахунок випередження темпів зростання чистого доходу над темпами зростання чистого прибутку. Порівняння темпів зміни за чотирма елементами вказує на відсутність ідеального співвідношення між темпами зростання аналізованих показників.

Найбільше відхилення між темпами приросту суми власного капіталу і вартості активів демонструють підприємства торгівлі (512% проти 141%). Вище за середнє по економіці значення перевищення приросту власного капіталу над приростом активів у підприємств машинобудування та легкої і харчової промисловості.

Кризова ділова активність щодо невідповідності темпів нарощення чистого прибутку приросту чистого доходу притаманна підприємствам машинобудування, які за результатами 2022 року отримали чистий збиток у сумі 7,9 млрд грн. За цей же рік підприємствами торгівлі отримано чистий прибуток у сумі 26,8 млрд грн та підприємствами легкої і харчової промисловості – відповідно, 2,1 млрд грн.

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємств різних галузей України за 2018-2022 рр. відображено у табл. 3.

За проведеними розрахунками доцільно зробити такі висновки. Коефіцієнт автономії, оптимальні значення якого коливаються від 0,7-0,75 у машинобудуванні до 0,55-0,60 у торгівлі, протягом аналізованого періоду у жодній з галузей не відповідав нормативу. Що більшою буде частка необоротних активів у сукупних і що повільніше обертатимуться оборотні активи підприємства, то вищим буде коефіцієнт автономії.

Коефіцієнт мультиплікації капіталу в разі перевищував нормативні значення у всіх обраних для дослідження галузях. Це вказує на те, що підприємства використовують значну суму залучених коштів для фінансування активів. Особливо вирізняється ситуація у торгівлі, де основні засоби (приміщення, обладнання) часто орендовані, а у поточних зобов'язаннях переважає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Вкрай низькі значення протягом 2018-2022 рр. спостерігались щодо коефіцієнтів фінансової стійкості. Натомість, коефіцієнти загальної заборгованості значно перевищували критичні значення.

Від'ємні значення коефіцієнтів маневрування свідчать про відсутність власного оборотного капіталу на підприємствах. Для підприємств зі складною технологією виробництва та високою часткою іммобілізації власного капіталу критичне значення коефіцієнта маневрування буде нижчим, ніж для підприємств зі спрощеними технологічними умовами. Як показують проведені розрахунки,

від'ємне значення показника було характерна для підприємств машинобудування у 2018 р. та 2020 р. Найкраще виглядала у цьому сенсі торгівля.

За значенням коефіцієнта частки власного капіталу в оборотних активах протягом аналізованого періоду дещо краще виглядали підприємства легкої та харчової промисловості. Натомість, у машинобудуванні спостерігалась вкрай складна ситуація. Цей показник формується під впливом ринкових чинників: здешевлення позикових коштів спонукає підприємства активніше залучати їх до обороту. Водночас обернена залежність цього показника від оборотності оборотних активів: тобто що більшою є оборотність, то меншим буде його оптимальне значення. Тож для підприємств з коротким технологічним циклом, які у своїй діяльності більшою мірою орієнтуються на залучення короткострокового капіталу, значення частки власного капіталу в оборотних активах буде меншим.

Коефіцієнти співвідношення позикового та власного капіталу у разі перевищували еталонні значення. Максимально складною, як бачимо, була ситуація у торгівлі.

Коефіцієнти реальної вартості основних засобів, які дають змогу оцінити ступінь матеріально-технічного забезпечення підприємства, були наближеними до еталонних значень у легкої та харчовій промисловості, а вкрай далекі до них – у торгівлі.

Автори Г. Митрофанов, Г. Кравченко та Н. Барабаш напрацювали методіку комплексного оцінювання фінансового стану підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника за допомогою порівняння фактичних показників фінансової стійкості з еталонними, адаптованими до галузевих особливостей діяльності суб'єктів господарювання [1]:

$$I = \sqrt{\left(1 - \frac{K_1}{E_1}\right)^2 + \left(1 - \frac{K_2}{E_2}\right)^2 + \dots + \left(1 - \frac{K_n}{E_n}\right)^2}$$

де I – інтегральний показник оцінювання фінансової стійкості підприємств;

$K_1, K_2, \dots, K_n$ – фактичні значення показників фінансової стійкості;

$E_1, E_2, \dots, E_n$ – еталонні (нормативні) значення показників фінансової стійкості, адаптовані відповідно до галузевої специфіки підприємств.

Критерієм інтегрального оцінювання за показником I буде його нульове значення, тобто $I_{\text{крит.}} = 0$. Такий результат є малоімовірним і означає, що всі показники оцінювання фінансового стану відповідають еталонним значенням. Зважаючи на це, чим ближчим до нуля буде значення інтегрального коефіцієнта I , тим вищою оцінки заслуговує фінансова стійкість підприємства.

Динаміку інтегральних показників характеризує рис. 4.

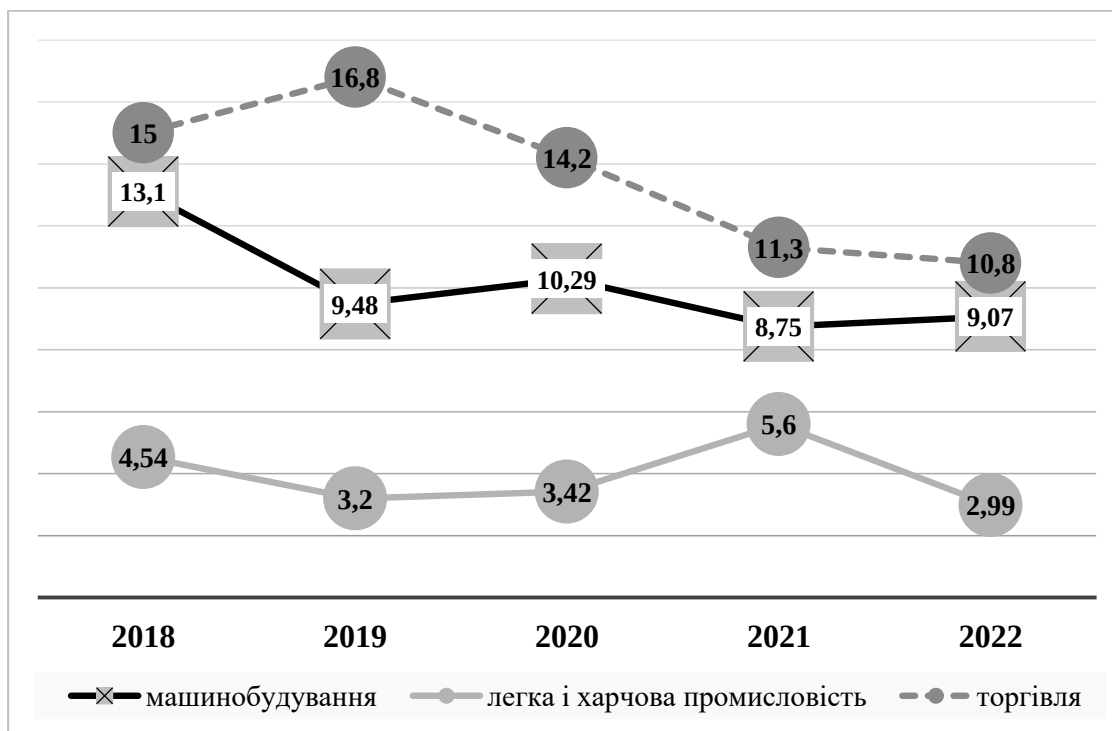


Рис. 4. Інтегральні показники фінансової стійкості підприємств окремих галузей

Враховуючи те, що значення інтегральних показників мають прагнути до нуля, бачимо, що загалом протягом 2018-2022 рр. найкращою щодо фінансової стійкості була ситуація у легкій та харчовій промисловості, а найгіршою – у торгівлі.

З огляду на те, що 2022 р. в Україні розпочалися військові дії, парадоксальним виглядає покращення інтегральних показників у легкій та харчовій промисловості, а також у торгівлі. Натомість, у машинобудуванні ситуація погіршилась.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Для визначення шляхів підвищення фінансової стійкості підприємств важливим є вирішення проблеми структуризації критеріїв системи оцінювання та визначення оптимальних меж показників фінансової стійкості. В умовах трансформаційних процесів в соціально-економічній системі країни вважаємо за доцільне вважати фінансово стійкими такі підприємства, які за рахунок переважаючої величини довгострокових і постійних джерел фінансування в сукупному капіталі спроможні забезпечити безперебійну, надійну і ефективну фінансово-господарську діяльність. Відповідно, фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення реалізації ефективної фінансової політики та формування визначеного рівня параметрів фінансової стійкості, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених ресурсів, а, відтак, і необхідного рівня фінансово-економічної безпеки з метою ефективного функціонування та розвитку підприємств.

На перехідний період вважаємо за доцільне визначити оптимальне значення частки постійного

капіталу, тобто власного капіталу, довгострокових зобов'язань і забезпечень та зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття та чисту вартість активів недержавного пенсійного фонду (що відображає рівень довгострокової фінансової стійкості) для підприємств торгівлі у межах 30-35% усього обсягу капіталу, для підприємств машинобудування та легкої і харчової промисловості – не менше 50%.

Урахування галузевих особливостей в методиці оцінювання фінансової стійкості підприємств дозволяє забезпечити вищий рівень об'єктивності оцінювання їхнього фінансового стану. В наступних дослідженнях планується зосередити увагу на діагностиці фінансової стійкості з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства і масштабів його діяльності (великі, середні та малі), склад та структура фінансових ресурсів у яких будуть різнитися.

ЛІТЕРАТУРА

1. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Г. В. Митрофанов, Г. О. Кравченко, Н. С. Барабаш та ін.; за ред. проф. Г. В. Митрофанова. К. : КНТЕУ, 2002. 301 с.
2. Рачинський О. В. Структура системи оцінки та підвищення фінансової стійкості промислових підприємств : дис. на здоб. наук. ст. д.філ. за спец. 051 Економіка. Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2024. 293 с.

3. Лебедева Л. В. Теоретичні та практичні аспекти стійкості промисловості до шоків. *Економіка і суспільство*. Вип. 11. С. 3-10.

4. Державна служба статистики України : Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

5. Чуй І. Р., Шемчук Л. В., Боднарюк В. А. Прикладні аспекти аналізу ділової активності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. Т. 1. С. 288-293. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-46).

REFERENCES

1. Finansovij analiz : navch. posib. / Н. В. Митрофанов, Н. О. Кравченко, Н. С. Барабаш та ін.; за ред. проф. Н. В. Митрофанова (2002), KNTEU, К., 301 s.

2. Rachyns'kyj, O. V. (2024), Struktura systemy otsinky ta pidvyschennia finansovoi stijkosti promyslovykh pidpriemstv : dys. na zdob. nauk. st. d.fil. za

spets. 051 Ekonomika. Khmel'nyts'kyj natsional'nyj universytet. Khmel'nyts'kyj, 293 s.

3. Lebedieva, L. V. Teoretychni ta praktychni aspekty stijkosti promyslovosti do shokiv. *Ekonomika i suspil'stvo*, vyp. 11, s. 3-10.

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : Ofitsijnyj sayt, available at: <https://ukrstat.gov.ua/>.

5. Chuj, I. R. Shemchuk, L. V. and Bodnariuk, V. A. (2022), Prykladni aspekty analizu dilovoi aktyvnosti pidpriemstva. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 5. Т. 1, s. 288-293. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-46](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-46).

Стаття надійшла до редакції 21 січня 2025 року

УДК 658.5:658.32

Гнилянська О.В.,

gnulanska@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9416-8055, Researcher ID: HPC-0871-2023,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВИВЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У сучасних умовах ринкової економіки управління підприємством стає дедалі складнішим завданням, оскільки на діяльність організацій впливають численні зовнішні та внутрішні фактори. Дослідження факторів впливу на організацію є важливим елементом процесу управління, адже дає змогу виявити ключові чинники, які визначають ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах постійних змін. У статті розглядаються різноманітні фактори, які можуть впливати на організацію: економічні, соціальні, технологічні, політичні, екологічні. Економічні фактори, зокрема коливання ринкових цін, зміни в податковій політиці та рівень інфляції, можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємства. Соціальні фактори охоплюють зміни в демографічній ситуації, культурні особливості та зміни в споживчих уподобаннях, що вимагають від компанії гнучкості в адаптації своїх продуктів і послуг. Технологічні фактори: інновації та автоматизація, стають критично важливими для підвищення продуктивності та зниження витрат. Політичні фактори, зокрема законодавчі зміни та стабільність уряду, можуть безпосередньо впливати на бізнес-середовище. Екологічні фактори стають дедалі актуальнішими, оскільки підприємства мають враховувати екологічні норми і правила, що впливають на їхню діяльність. У рамках дослідження також акцентується увага на принципах системного підходу до управління, що дозволяє аналізувати вплив факторів у комплексі. Застосування методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та інших інструментів дозволяє підприємствам ефективно оцінювати ризики та можливості, що виникають у результаті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. На прикладах успішних компаній, які адаптували свої стратегії в умовах змінного середовища, демонструється, як гнучкість і здатність до швидкої реакції можуть стати конкурентними перевагами. Загалом, проведене дослідження підкреслює необхідність глибокого аналізу факторів впливу на організацію для формування ефективних управлінських рішень. Результати можуть слугувати основою для подальших розробок у сфері управління підприємствами, забезпечуючи формування рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: фактори впливу, управління підприємством, економічні чинники, ризики та можливості, управлінські рішення.

Hnylianska O. V.,

gnulanska@ukr.net, ORCID: 0000-0001-9416-8055, Researcher ID: HPC-0871-2023,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STUDY OF FACTORS INFLUENCING THE ORGANIZATION AS A PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. In today's market economy, managing an enterprise is becoming an increasingly complex task, as the activities of organizations are influenced by numerous external and internal factors. The study of the factors influencing the organization is an important element of the management process, as it allows identifying the key factors that determine the efficiency of the enterprise, its competitiveness and ability to adapt in the face of constant change. The article discusses various factors that can affect an organization, such as economic, social, technological, political and environmental factors. Economic factors, in particular, include fluctuations in market prices, changes in tax policy, and inflation, which can have a significant impact on the financial results of an enterprise. Social factors include changes in demographics, cultural characteristics and changes in consumer preferences, which require companies to be flexible in adapting their products and services. Technological factors, such as innovation and automation, are becoming critical to increasing productivity and reducing costs. Political factors, including legislative changes and government stability, can directly affect the business environment. Environmental factors are becoming increasingly relevant as businesses must take into account environmental rules and regulations affecting their operations. The study also focuses on the principles of a systematic approach to management, which allows analyzing the impact of factors in a complex. The use of SWOT analysis, PEST analysis and other tools allows companies to effectively assess the risks and opportunities

arising from external and internal factors. The examples of successful companies that have adapted their strategies in a changing environment demonstrate how flexibility and the ability to respond quickly can become a competitive advantage. For example, companies that introduce innovative technologies are able to meet consumer needs faster, which has a positive impact on their market position. In general, this study emphasizes the need for an in-depth analysis of the factors influencing the organization to formulate effective management decisions. The results can serve as a basis for further developments in the field of enterprise management, providing recommendations for improving their competitiveness and resilience to changes in the external environment.

Key words: influencing factors, enterprise management, economic factors, risks and opportunities, managerial decisions.

JEL Classification: D21, D22, L21, M10, M19

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-11>

Постановка проблеми. Управління підприємством – складний та багатогранний процес, що вимагає від керівників гнучкості, стратегічного мислення та здатності до адаптації. Однією з ключових складових ефективного управління є вивчення факторів, які впливають на організацію. Ці фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, а їхнє розуміння є надзвичайно важливим для формування успішної стратегії підприємства.

Зовнішні фактори, зокрема економічні умови, політична ситуація, соціальні зміни та технологічний прогрес, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Наприклад, економічні кризи або зміни в законодавстві можуть призвести до необхідності корегування бізнес-процесів. Внутрішні чинники, зокрема організаційна структура, корпоративна культура, кваліфікація персоналу та управлінські практики, відіграють важливу роль у визначенні успішності підприємства.

Проблема в тому, що багато організацій недостатньо уваги приділяють систематичному аналізу цих факторів, що може призводити до помилок у прийнятті управлінських рішень. Невміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або недостатня увага до внутрішніх ресурсів може призвести до зниження конкурентоспроможності, підвищення витрат і, в кінцевому підсумку, до фінансових втрат.

Крім того, сучасні виклики: глобалізація, технологічні інновації та зміни в споживчих уподобаннях, вимагають від підприємств здатності швидко реагувати на нові умови. У цьому контексті дослідження факторів впливу на організацію стає не лише актуальним, а й необхідним для забезпечення стійкості і розвитку підприємств.

Отже, постає нагальна потреба у створенні комплексної системи аналізу факторів, що впливають на управлінські процеси, а також у розробці рекомендацій для підприємств щодо їх адаптації до змінюваних умов. Проведене дослідження має на меті заповнити наявні прогалини в знаннях про вплив факторів на організацію, що дозволить підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами та досягати успіху на конкурентному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення факторів впливу на організацію як процес управління підприємством є актуальною

темою, що активно досліджується в науковій літературі. Останні публікації відображають різноманітні аспекти цієї проблематики, зокрема, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємств. До прикладу, 2023 року в журналі “Journal of Business Research” було опубліковано дослідження, що підкреслює важливість аналізу зовнішніх економічних і політичних умов для прийняття управлінських рішень. Автори зазначають, що підприємства, які систематично відстежують зміни в макроекономічному середовищі, демонструють на 25% вищі фінансові результати. Це свідчить про необхідність глибокого розуміння зовнішніх чинників, які можуть впливати на стратегію компанії [10]. Дослідження, проведене 2024 р. та опубліковане в “Organization Studies”, фокусується на впливі корпоративної культури на продуктивність працівників. Результати показали, що компанії з позитивною корпоративною культурою мають на 30% вищу продуктивність. Це підкреслює важливість внутрішніх чинників, таких як мотивація працівників і організаційні цінності, для досягнення успіху. У 2022 році стаття в “Technological Forecasting and Social Change” досліджувала вплив технологічних інновацій на управлінські процеси. Автори виявили, що підприємства, які швидко адаптуються до нових технологій, можуть підвищити свою конкурентоспроможність на 40%. Це вказує на те, що технологічні фактори стають дедалі важливішими у сучасному управлінні [12].

Аналіз останніх досліджень демонструє, що вивчення факторів впливу на організацію є важливим напрямком, який потребує подальшого розвитку. Врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, адаптація до технологічних змін та інтеграція гнучких стратегій управління є необхідними для забезпечення стійкості та успіху підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

Дослідження розвитку конкуренції та шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства відображено в працях І. Ансоффа, Ф. Котлера, Р. Коуза, М. Портера, К. Пугачевської, Н. Перцовського, П. Зав'ялова, Б. Райзберга, Г. Кіпермана [1]. Досліджували у своїх працях чинники розвитку О. В. Раєвська, С. П. Дунда, Ю. А. Плугіна, Ю. С. Грещук, О. В. Живко, В. Д. Рогожин, В. Ф. Кифяк та інші вчені [3].

Незважаючи на наявність значного обсягу наукових праць з цієї теми, залишається актуальним дослідження питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств за рахунок їх стратегічного розвитку, адже загострення рівня конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки зменшує рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У сфері управління економічним розвитком підприємств недостатньо дослідженими залишаються питання факторів формування й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Постановка завдання. Вивчення факторів впливу на організацію як процес управління підприємством є ключовим аспектом для забезпечення ефективності та стійкості компанії в умовах постійних змін. Постановка завдання дослідження передбачає комплексний підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства. Основні завдання, які потрібно вирішити в рамках цього дослідження: визначення ключових зовнішніх чинників; проведення детального аналізу економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, які можуть впливати на підприємство; вивчення впливу змін в макроекономічному середовищі та регуляторній політиці на фінансові результати та стратегічні рішення підприємства. Виконання зазначених завдань має на меті забезпечити підприємствам можливість краще розуміти та оцінювати вплив різних факторів на свою діяльність. Результати дослідження допоможуть формулювати обґрунтовані управлінські рішення, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка ринкових умов, технологічні інновації, соціальні трансформації та політичні виклики вимагають від керівників підприємств гнучкості, стратегічного мислення і здатності швидко адаптуватися до нових реалій. Вивчення факторів впливу на організацію як процес управління підприємством є важливим аспектом, що дозволяє зрозуміти, які елементи можуть сприяти або заважати успішному функціонуванню компанії.

Фактори впливу на підприємства поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні, соціальні та технологічні умови, що формують бізнес-середовище. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру, корпоративну культуру, управлінські практики та ресурси, доступні підприємству. Комплексний підхід до аналізу цих факторів впливу дозволяє не лише виявити потенційні загрози, але й виявити нові можливості для розвитку.

Протягом останніх років спостерігається зростання інтересу до теми управління підприємствами, зокрема в контексті змін, які викликані глобалізацією, технологічними інноваціями та

соціально-економічними змінами. Дослідження, проведені в цій сфері, підкреслюють важливість адаптації підприємств до нових умов, що вимагає від них постійного оновлення стратегій та управлінських практик. Відомо, що підприємства, які не здатні адаптуватися до змін, ризикують втратити свою конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Однак, незважаючи на визнану важливість вивчення факторів впливу, багато підприємств недостатньо уваги приділяють їхньому систематичному аналізу. Це може призводити до помилок у прийнятті управлінських рішень, що натомість негативно впливає на результати діяльності. Відсутність чіткої стратегії моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів може призвести до несвоєчасного реагування підприємства на зміни в середовищі.

У даному дослідженні ми ставимо за мету систематично проаналізувати фактори впливу на організацію та виявити ключові аспекти, які потребують уваги з боку керівництва. Розуміння цих факторів є критично важливим для формування ефективних управлінських рішень, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Вивчення факторів впливу на організацію не лише допоможе підприємствам зрозуміти їхній поточний стан, але й надасть можливість прогнозувати зміни, що можуть відбутися в майбутньому. Це дозволить розробити адаптивні стратегії управління, що забезпечать успішне функціонування підприємства в умовах невизначеності та зміни ринкових умов. Отже, вивчення факторів впливу на організацію є необхідним кроком для забезпечення стабільного і успішного розвитку підприємства в сучасному світі.

Вивчення факторів, що впливають на організацію, є важливим елементом управлінського процесу, оскільки ці фактори можуть суттєво визначати ефективність функціонування підприємства. Зовнішні і внутрішні чинники тісно переплітаються і потребують комплексного аналізу для формування успішних стратегій (табл. 1).

Вивчення факторів впливу на організацію є складним, але важливим процесом для управління підприємством. Комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє компаніям адаптуватися до змін і забезпечувати свою конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі. Розроблені рекомендації можуть слугувати основою для покращення управлінських практик і підвищення ефективності організації.

Сучасні організації стикаються з численними викликами: технологічні інновації, зміни в споживчих уподобаннях, економічні коливання і соціальні трансформації. У таких умовах здатність до адаптації стає ключовим фактором успіху.

Зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на організацію

Зовнішні фактори впливу		Внутрішні фактори організації	
<i>Економічні чинники</i>	Економічні умови, такі як рівень інфляції, безробіття, зміни в податковій політиці та коливання валютних курсів, можуть значно вплинути на фінансовий стан підприємства. Наприклад, підприємства, які активно відстежують економічні тенденції, здатні вчасно адаптувати свої стратегії, що дозволяє зменшити ризики.	<i>Корпоративна культура</i>	Корпоративна культура визначає, як працівники взаємодіють один з одним і з зовнішнім середовищем. Організації з сильною і позитивною культурою мають на 30% вищу продуктивність. Важливо формувати цінності, які сприяють командній роботі та інноваціям.
<i>Політичні фактори</i>	Політична стабільність, законодавчі зміни та регуляторні вимоги також мають значний вплив на бізнес. Підприємства мають бути готовими до змін у законодавстві, оскільки це може вплинути на їхню діяльність.	<i>Організаційна структура</i>	Структура підприємства повинна бути адаптованою до змін. Гнучкі структури дозволяють швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, тоді як традиційні ієрархії можуть уповільнювати процеси.
<i>Соціальні фактори</i>	Зміни в демографії, культурні особливості та споживчі уподобання потребують постійного моніторингу. Компанії, які враховують соціальні тенденції, можуть краще адаптувати свої продукти до потреб споживачів.	<i>Управлінські практики</i>	Ефективність управлінських практик має вирішальне значення для досягнення цілей підприємства. Використання сучасних методів управління проектами та командної роботи може підвищити продуктивність і зменшити витрати.
<i>Технологічні фактори</i>	Технологічний прогрес є важливим чинником, що впливає на бізнес. Інновації в автоматизації, інформаційних технологіях та виробничих процесах можуть суттєво підвищити продуктивність і зменшити витрати.	<i>Вплив технологічних змін</i>	Адаптація до нових технологій є критично важливою для підприємств. Інвестиції в автоматизацію і цифровізацію можуть призвести до значного зниження витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, компанії, які впроваджують новітні технології, можуть знизити операційні витрати на 20–30%.
		<i>Підвищення обізнаності</i>	Підвищення обізнаності Навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері нових технологій та управлінських практик є необхідною умовою для успішного розвитку підприємства.

Адаптивні стратегії управління дозволяють підприємствам гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, швидко коригувати свої цілі, структури та процеси. Це охоплює різні аспекти, від організаційної структури до підходів до управління персоналом і технологічних інновацій. Підприємства, які впроваджують ці стратегії, можуть зберігати високу продуктивність, покращувати обслуговування клієнтів та забезпечувати стійкий розвиток.

Важливість адаптивних стратегій не лише в їхній здатності забезпечити короткострокову успішність, а й у створенні основи для довгострокового зростання та інновацій. В умовах постійних

змін, підприємства, які не здатні адаптуватися, ризикують втратити конкурентні переваги і, врешті-решт, свої позиції на ринку.

У цьому контексті дослідження прикладів адаптивних стратегій управління є важливим кроком до розуміння того, як підприємства можуть ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають у їхньому середовищі. Тому пропонуємо розглянути конкретні приклади адаптивних стратегій, що демонструють, як організації можуть впроваджувати гнучкість у своїх управлінських практиках та досягати успіху в умовах змін (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади адаптивних стратегій управління

<i>Адаптивні стратегії управління</i>	<i>Приклади</i>
<i>Гнучка організаційна структура</i>	Компанії, які впроваджують матричну або проєктно-орієнтовану структуру, можуть швидко формувати команди для вирішення конкретних завдань. Це дозволяє оперативно адаптуватися до нових умов ринку та змін у попиті.
<i>Інноваційні технології</i>	Впровадження нових технологій, таких як автоматизація і штучний інтелект, дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробництва та знижувати витрати. Наприклад, компанії в індустрії виробництва активно використовують робототехніку для прискорення процесів зборки.
<i>Диверсифікація продуктів</i>	Бренди, зокрема Coca-Cola, постійно розширюють свій асортимент та вводять нові смаки та варіанти продуктів (наприклад, безалкогольні напої, енергетики, органічні продукти), щоб задовольнити різноманітні споживчі уподобання та зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного продукту.
<i>Використання аналітики даних</i>	Компанії, зокрема Amazon, активно використовують аналітику даних для вивчення поведінки споживачів і адаптації своїх маркетингових стратегій. Це дозволяє їм передбачати зміни в попиті та коригувати запаси товарів.
<i>Гнучка політика управління персоналом</i>	Підприємства, які впроваджують гнучкі графіки роботи або віддалену роботу, можуть швидше адаптуватися до змін у соціальних умовах і потребах працівників. Це особливо важливо в умовах пандемій, коли необхідно забезпечувати безпеку працівників.
<i>Стратегічні альянси та партнерства</i>	Компанії можуть формувати стратегічні партнерства для спільної розробки нових продуктів або виходу на нові ринки. Наприклад, автомобільні виробники часто співпрацюють з технологічними компаніями для розробки електромобілів і автономних транспортних засобів.
<i>Постійне навчання та розвиток</i>	Організації, що впроваджують програми безперервного навчання для своїх працівників, здатні швидше реагувати на зміни в технологіях та ринкових умовах. Це дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу та інноваційність.
<i>Адаптація маркетингових стратегій</i>	Підприємства, зокрема Nike, швидко адаптують свої рекламні кампанії відповідно до соціальних трендів і подій. Вони використовують соціальні мережі для комунікації з аудиторією та реакції на актуальні події.

Адаптивні стратегії управління є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін. Впровадження таких стратегій дозволяє організаціям не лише виживати, але й процвітати в складних умовах ринку.

Управління підприємством вимагає постійного моніторингу та оцінки як внутрішніх, так і

зовнішніх факторів, що можуть впливати на його діяльність. Для цього широко використовуються різні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз і PEST-аналіз, які допомагають підприємствам виявляти ризики та можливості, а також формувати ефективні стратегії [6].

1. SWOT-аналіз є потужним інструментом, що дозволяє підприємствам оцінювати свої

“сильні” та “слабкі сторони”, а також “можливості” та “загрози”, з якими вони стикаються. Цей метод забезпечує комплексний погляд на організацію, що допомагає:

- *визначити внутрішні ресурси та можливості*: аналіз сильних сторін дозволяє зрозуміти, які переваги може використовувати підприємство для досягнення своїх цілей;

- *виявити слабкі сторони*: знання про слабкі сторони допомагає підприємству вчасно вжити заходів для їх усунення або мінімізації негативного впливу.

2. Оцінити зовнішні можливості: через аналіз зовнішніх можливостей підприємство може виявити нові ринки, партнерства або інновації, які можуть бути вигідними:

- *визначити загрози*: розуміння зовнішніх загроз, зокрема конкуренції або зміни в законодавстві, дозволяє підприємству підготуватися до можливих викликів.

3. PEST-аналіз фокусується на “політичних”, “економічних”, “соціальних” та “технологічних” факторах, що можуть впливати на бізнес. Цей метод дозволяє підприємствам:

- *аналізувати політичні умови*: розуміння політичного середовища, законодавчих змін та регуляторних вимог, допомагає підприємствам планувати свою діяльність відповідно до можливих змін;

- *оцінювати економічні умови*: аналіз економічних показників: рівень інфляції, безробіття та курс валют, дозволяє підприємствам прогнозувати фінансові результати;

- *вивчати соціальні тренди*: розуміння соціальних змін і споживчих уподобань допомагає підприємствам адаптувати свої продукти та послуги до потреб ринку.

- *слідкувати за технологічними змінами*: оцінка технологічних тенденцій дозволяє підприємствам впроваджувати інновації та покращувати ефективність.

4. Інші аналітичні інструменти:

- *PESTEL-аналіз*: розширена версія PEST-аналізу, що охоплює екологічні та юридичні фактори.

- *Аналіз п'яти сил Портера*: досліджує конкурентне середовище і визначає рівень конкуренції в галузі.

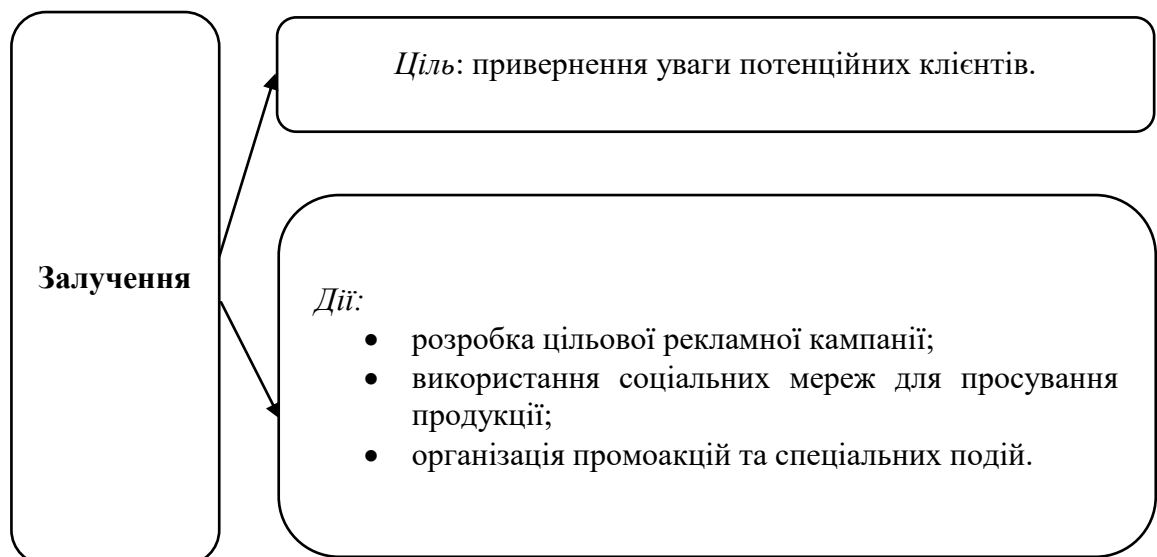
- *Аналіз сценаріїв*: дозволяє підприємствам прогнозувати різні варіанти майбутнього на основі різних зовнішніх умов.

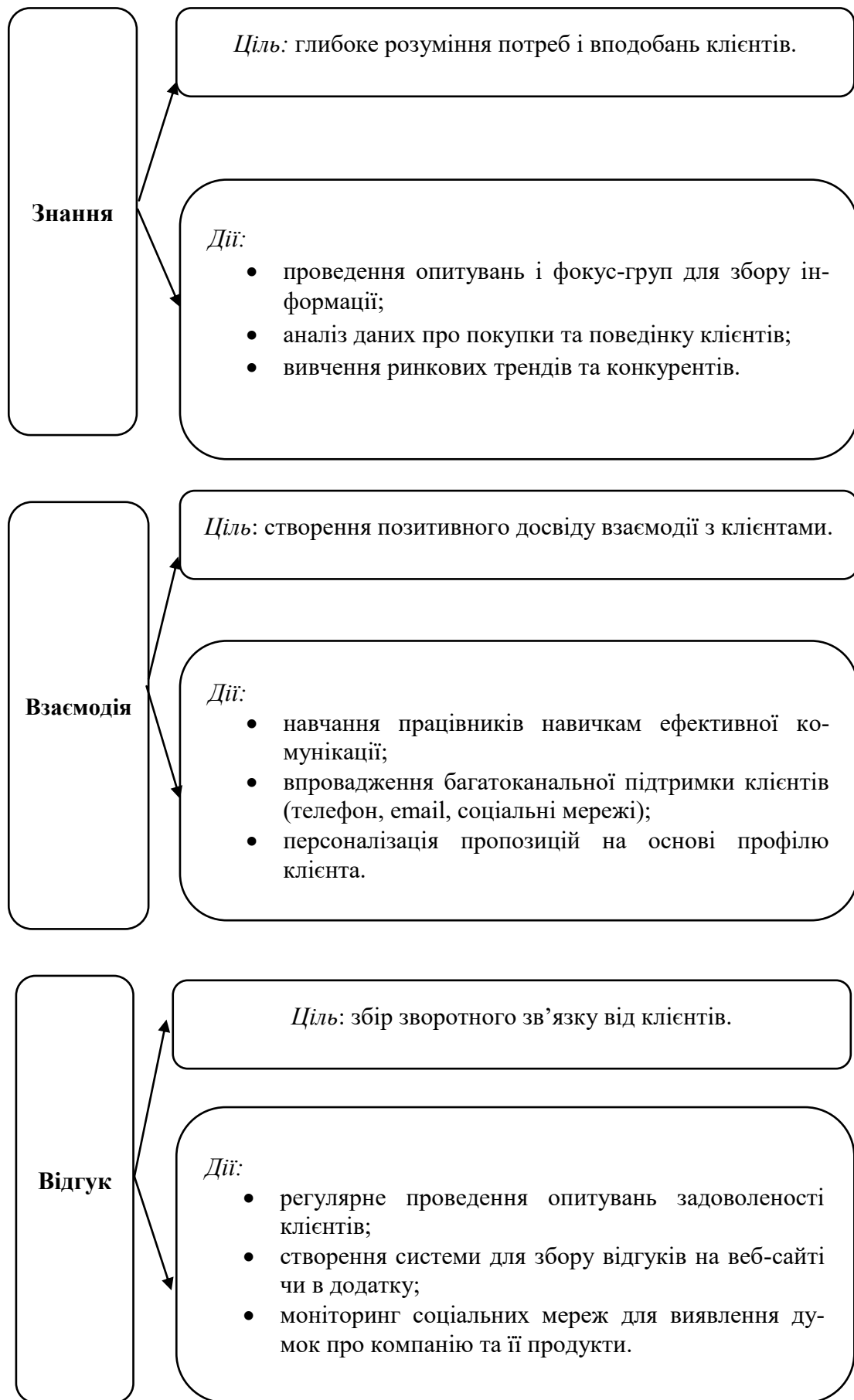
Застосування методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та інших аналітичних інструментів дозволяє підприємствам ефективно оцінювати ризики та можливості, що виникають у результаті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Це натомість сприяє прийняттю стратегічних рішень, які можуть забезпечити успішний розвиток підприємства в умовах невизначеності та змін.

Результати цього дослідження вказують на те, що систематичний підхід до вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників може суттєво покращити якість управлінських рішень. Вивчення економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, а також внутрішніх ресурсів підприємства дозволяє виявити можливості та ризики, що впливають на його діяльність.

На основі отриманих результатів можна сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це охоплює розробку адаптивних стратегій, впровадження інновацій, оптимізацію внутрішніх процесів та активне управління змінами. Підприємства, які зможуть ефективно використовувати ці рекомендації, отримають перевагу в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі.

На основі отриманих результатів дослідження ми розробили модель підвищення клієнтоорієнтованості або цикл клієнтоорієнтованості, що описує процес підвищення клієнтоорієнтованості підприємства у п'яти основних етапах: Залучення, Знання, Взаємодія, Відгук та Аналіз. Модель допомагає організаціям систематизувати свої зусилля для створення цінності для клієнтів і покращення їхнього досвіду.





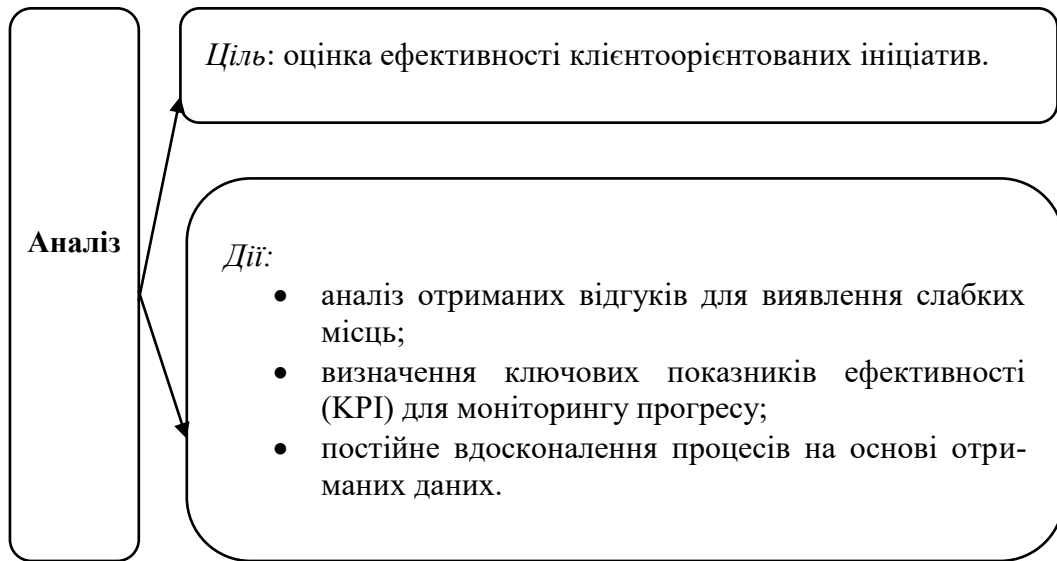


Рис. 1. Модель підвищення клієнтоорієнтованості або цикл клієнтоорієнтованості (розробка автора)

Пропонована модель допомагає підприємствам зосередитися на створенні цінності для своїх клієнтів через систематичний підхід до взаємодії з ними. Кожен етап моделі взаємопов'язаний і впливає на загальний рівень задоволеності клієнтів. Використання цієї моделі дозволяє організаціям не лише покращити обслуговування, але й зміцнити лояльність клієнтів, що в свою чергу сприяє успішному розвитку бізнесу.

Також під час дослідження ми *сформуливали кілька ефективних методів вимірювання задоволеності клієнтів*, які є важливим етапом для покращення обслуговування та підвищення конкурентоспроможності вашого бізнесу:

1. Анкети та опитування:

- онлайн-опитування: використовуйте платформи для створення
- коротких опитувань, які клієнти можуть заповнити після покупки або взаємодії з вами, наприклад Google Forms або SurveyMonkey;
- запитання про задоволеність: вміщуйте запитання з оцінкою (наприклад, шкала від 1 до 5) про якість продукту/послуги, обслуговування та загальний досвід.

2. Зворотний зв'язок у реальному часі:

- коментарі після покупки: запитуйте клієнтів про їхній досвід одразу після покупки, наприклад, через SMS або email;
- кнопки зворотного зв'язку: розмістіть кнопки “Задоволений” / “Незадоволений” на веб-сайті чи в додатку для швидкого збору відгуків.

3. Оцінка NPS (Net Promoter Score):

- запит на рекомендацію: запитайте клієнтів, наскільки ймовірно, що вони порекомендують вашу компанію друзям або колегам, використовуючи шкалу від 0 до 10;
- аналіз результатів: клієнти, які оцінюють вас на 9–10, є промоутерами, 7–8 — нейтральними, 0–6 — критиками. Це дозволяє визначити загальний рівень лояльності.

4. Моніторинг соціальних мереж:

- аналіз відгуків: слідкуйте за відгуками та коментарями на ваших сторінках у соціальних мережах. Використовуйте інструменти аналітики для відстеження настроїв;
- взаємодія з клієнтами: відповідайте на запити та коментарі, щоб покращити взаємодію та врахувати думки клієнтів.

5. Аналіз поведінки клієнтів:

- дані про повторні покупки: відстежуйте, скільки клієнтів повертаються за повторними покупками. Високий рівень повторних покупок свідчить про задоволеність;
- час на сайті: аналізуйте, скільки часу клієнти витрачають на вашому сайті або в додатку. Час, проведений на ресурсах, може свідчити про їхню зацікавленість.

6. Інтерв'ю та фокус-групи:

- глибинні інтерв'ю: проводьте інтерв'ю з вибраними клієнтами, щоб отримати більш детальну інформацію про їхні враження та очікування;
- фокус-групи: Організуйте фокус-групи для обговорення продуктів або послуг, що дасть можливість отримати зворотний зв'язок у груповій дискусії.

Вибір методу вимірювання задоволеності клієнтів залежить від специфіки вашого бізнесу та цільової аудиторії. Застосування комбінації кількох методів дозволить отримати більш повну картину задоволеності клієнтів і виявити області для покращення.

Отже, стаття не лише підкреслює необхідність аналізу факторів впливу, але й закладає основу для подальших розробок у сфері управління підприємствами. Використання отриманих знань і рекомендацій може сприяти забезпеченню стійкості організацій та їх здатності до успішного функціонування в умовах невизначеності та змін,

що натомість призведе до покращення їх фінансових результатів і довгострокового розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження факторів впливу на організацію є надзвичайно важливим етапом у процесі управління підприємством. Виявлення та аналіз цих факторів дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змінюваного середовища, підвищувати ефективність управлінських рішень та зміцнювати свою позицію на ринку. Дослідження показало, що ефективне управління підприємством вимагає комплексного підходу до аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, зокрема організаційна структура, кадровий потенціал і технологічні можливості, взаємодіють із зовнішніми економічними, соціальними, політичними та технологічними умовами, що впливають на діяльність підприємств. Звісно, що успішні підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін, демонструють вищу конкурентоспроможність. Гнучкість управлінських стратегій дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Впровадження сучасних інформаційних технологій і аналітичних інструментів стало важливим чинником, що сприяє покращенню процесу управління. Використання даних для прийняття рішень дозволяє підприємствам більш точно оцінювати ризики та можливості. Важливість фокусу на потребах клієнтів була підтверджена в дослідженні. Підприємства, які активно враховують думки та вподобання своїх споживачів, здатні не лише покращити своє обслуговування, але й створити стійкі відносини з клієнтами, що призводить до підвищення лояльності. Комплексний аналіз факторів впливу показав, що інновації є ключовим чинником успіху. Підприємства, які активно впроваджують нові технології та ідеї, отримують конкурентні переваги, що дозволяє їм адаптуватися до швидко змінюваного ринку.

Подальші дослідження у сфері вивчення факторів впливу на організацію можуть охоплювати кілька ключових напрямів, зокрема дослідження впливу різних факторів в залежності від галузі. Це дозволить розробити специфічні рекомендації для підприємств у різних секторах економіки. Також доцільним є вивчення впливу глобалізаційних процесів на організації. Це може дати нові уявлення про те, як підприємства можуть адаптувати свої стратегії в умовах міжнародної конкуренції. Дослідження механізмів, які сприяють підвищенню стійкості підприємств до кризових ситуацій, стане важливим аспектом для розробки ефективних управлінських практик. Дослідження впливу технологічних інновацій, до прикладу штучного інтелекту та автоматизації на управлінські процеси відкриває нові горизонти для підвищення ефективності та адаптивності підприємств.

Таким чином, результати дослідження факторів впливу на організацію підкреслюють важливість системного підходу до управління підприємством. Перспективи подальших досліджень вказують на широкі можливості для поглибленого аналізу та

впровадження інновацій, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.
2. Гросул В. А., Круглова О. А., Рачкован О. Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 213-222.
3. Грещук Ю. С., Живко О. В. Адаптивні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6 (265). С. 50-58. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12449/1/19.pdf>.
4. Новаківський І. І., Демків Ю. В. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення проєктних офісів в умовах поширення адаптаційних технологій проєктного менеджменту. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 121-128. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.121>.
5. Eray Uluhan, Mehmet N. Aydin Complex Adaptive Systems Theory in the Context of Business Process Management. Conference paper. In: Zehbold, C. (eds) *S-BPM ONE - Application Studies and Work in Progress*. S-BPM ONE 2014. Communications in Computer and Information Science, vol 422. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-06191-7_10.
6. Price J., Morris Z., Costello S. The Application of Adaptive Behaviour Models: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*. January 2018, 8(1). DOI: 10.3390/bs8010011.
7. Pathak S. D., Day J. M., Nair A., Sawaya W. J., Kristal M. M. Complexity and adaptivity in supply networks: Building supply network theory using a complex adaptive systems perspective. *Decision Sciences*. 2007, 38(4). P. 547-580. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00170.x>.
8. Henda Belaïd Ajroud, Insaf Tnazefi-Kerkeni, Bénédicte Talon. ADOPT: A Trace based Adaptive System. In *Proceedings of the 13th International Conference on Computer Supported Education - Volume 2: CSEDU*, 233-239, 2021. DOI: <http://doi.org/10.5220/0010452702330239>.
9. Nicola Capuano, Santi Caballé. Adaptive Learning Technologies. *AI Magazine*. June 2020, 41(2). P. 96-98. DOI: <https://doi.org/10.1609/aimag.v41i2.5317>.

10. Journal of Business Research. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-business-research>.

11. Technological Forecasting and Social Change. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change>.

REFERENCES

1. Puhachevs'ka K. and Lysenko E. (2021), *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti. Molodyj vchenyj*, № 9 (97), s. 158-161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.

2. Hrosul, V. A. Kruhlova, O. A. and Rachkovan, O. D. (2017), *Kompleksne otsiniuvannia adaptatsijnoho potentsialu v systemi adaptyvnoho upravlinnia pidpriemstv torhivli. Marketynh i menedzhment innovatsij*, № 1, s. 213-222.

3. Hreschuk, Yu. S. and Zhyvko, O. V. (2023), *Adaptyvni pidkhody v bezpekovomu menedzhmenti konkurentospromozhnosti innovatsijno oriietovanykh pidpriemstv sfery posluh v umovakh nestabil'noho biznes-seredovyscha ta rozvytku lider's'kykh kompetentnostej. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, № 6 (265), s. 50-58, available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12449/1/19.pdf>.

4. Novakivs'kyj, I. I. and Demkiv, Yu. V. (2019), *Napriamy udoskonalennia informatsijnoho zabezpechennia proektnykh ofisiv v umovakh poshyrennia adaptatsijnykh tekhnolohij proektnoho menedzhmentu. Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politehnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vyp. 4, s. 121-128. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.121>.

5. Eray Uluhan and Mehmet N. Aydin *Complex Adaptive Systems Theory in the Context of Business Process Management*. Conference paper. In:

Zehbold, C. (eds) *S-BPM ONE - Application Studies and Work in Progress*. S-BPM ONE 2014. Communications in Computer and Information Science, vol 422. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-06191-7_10.

6. Price J., Morris Z. and Costello S. *The Application of Adaptive Behaviour Models: A Systematic Review. Behavioral Sciences*. January 2018, 8(1). DOI: 10.3390/bs8010011.

7. Pathak S. D., Day J. M., Nair A., Sawaya W. J., Kristal M. M. (2007), *Complexity and adaptivity in supply networks: Building supply network theory using a complex adaptive systems perspective. Decision Sciences*, 38(4), p. 547-580. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00170.x>.

8. Henda Belaïd Ajroud, Insaf Tnazefti-Kerkeni, Bénédicte Talon. *ADOPT: A Trace based Adaptive System*. In *Proceedings of the 13th International Conference on Computer Supported Education - Volume 2: CSEDU*, 233-239, 2021. DOI: <http://doi.org/10.5220/0010452702330239>.

9. Nicola Capuano, Santi Caballé. *Adaptive Learning Technologies. AI Magazine*. June 2020, 41(2), p. 96-98. DOI: <https://doi.org/10.1609/aimag.v41i2.5317>.

10. Journal of Business Research, available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-business-research>.

11. Technological Forecasting and Social Change, available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change>.

Стаття надійшла до редакції 27 січня 2025 року

УДК: 339.1

Голуб В. В.,

vladislav.golub.20@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3793-9583,

здобувач, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ АНАЛІТИКИ В АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Анотація. Становлення електронної комерції стає важливим для перегляду можливостей та інструментарію для адаптації маркетингових стратегій до нових умов. Нові можливості дають змогу підприємствам відстежувати та прогнозувати можливі зміни на ринку, також це дозволяє швидко приймати рішення зважаючи на мінливі економічні умови в яких працюють більшість підприємств України в останні 5 років. Не дивлячись на розвиток інструментів маркетингової аналітики, компаніям критично важливо не забувати, що традиційні методи все ще залишаються актуальними, особливо коли йдеться про зовнішнє середовище підприємства. Таке поєднання передбачає для підприємства комплексний підхід до проведення глибокого і різностороннього аналізу ринку, власних можливостей та перспектив розвитку. Це дозволяє будь-якому підприємству усвідомити сильні та слабкі сторони господарювання на ринку, зрозуміти своє положення на ринку та краще адаптувати свої маркетингові стратегії для збільшення обсягу продажів. У статті розглядається можливість використання сучасних інструментів маркетингової аналітики що дозволить покращити адаптацію стратегій в умовах мінливої ситуації на ринку електронної комерції. Обговорюється теза, що аналіз отриманої інформації в цифровому середовищі сьогодні та в майбутньому є головною частиною для успішного формування маркетингових стратегій. Підкреслюється важливість адаптації маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності як основний елемент збільшення конверсії продажів на підприємстві. Використовуючи маркетингову аналітику сучасні спеціалісти в сфері маркетингу матимуть змогу проаналізувати дії потенційних клієнтів на ринку, виявити для себе нові можливості для росту, оптимізувати вже наявні канали комунікації та знайти нові. У статті також підкреслюється придатність традиційних методів маркетингової аналітики. Також розглядаються перспективні підходи до формування та адаптації маркетингових стратегій з використанням методів і прийомів предиктивної аналітики. Зосереджена увага використання прогнозової аналітики до факторів зовнішнього середовища, які мають вплив на розвиток діяльності підприємства задля забезпечення гнучкої маркетингової стратегії.

Ключові слова: цифровізація, маркетингова стратегія, маркетингова аналітика, предиктивна аналітика, електронна комерція.

Holub V. V.,

vladislav.golub.20@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3793-9583,

Postgraduate, University of Customs and Finance, Dnipro

THE ROLE OF MARKETING ANALYTICS IN ADAPTING MARKETING STRATEGY IN THE FIELD OF E-COMMERCE

Abstract. The emergence of e-commerce is becoming important for reviewing opportunities and tools for adapting marketing strategies to new conditions. New opportunities allow companies to track and predict possible changes in the market, and it also allows them to make quick decisions given the changing economic conditions in which most Ukrainian companies have been operating for the past 5 years. Despite the development of marketing analytics tools, it is crucial for companies to remember that traditional methods are still relevant, especially when it comes to the external environment of the enterprise. This combination provides for an enterprise to take a comprehensive approach to conducting a deep and comprehensive analysis of the market, its own capabilities, and development prospects. This allows any enterprise to recognize the strengths and weaknesses of its business in the market, understand its position in the market and better adapt its marketing strategies to increase sales. This paper considers the possibility of using modern marketing analytics tools to improve the adaptation of strategies in a changing situation in the e-commerce market. The author discusses the thesis that the analysis of the information received in the digital environment today and in the future is a key part for the successful formation of marketing strategies. The article emphasizes the importance of adapting the marketing strategy in the context of economic instability as the main element of increasing sales conversion in the enterprise. Using marketing analytics, modern marketing professionals will be able to analyze the actions of potential customers in the market, identify new opportunities for growth, optimize existing communication channels and find new ones. The article also emphasizes the suitability of traditional marketing analytics methods. This paper discusses

promising approaches to the formation and adaptation of marketing strategies using predictive analytics methods and techniques. The article also focuses on the application of predictive analytics to the environmental factors that influence the development of the enterprise's activities to ensure a flexible marketing strategy.

Key words: digitalization, marketing strategy, marketing analytics, predictive analytics, e-commerce.

JEL Classification: M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-12>

Постановка проблеми. Ріст цифровізації створює все нові та нові можливості для адаптації процесів бізнесу та підвищення ефективності роботи. Тому в нинішніх реаліях ефективне використання інструментів аналітики отримуваної інформації стає важливим фактором який визначає успіх компанії в умовах посилення конкуренції на ринку. Сьогодні методи отримання інформації з великих масивів даних, як структурованих так і неструктурованих дають можливість суттєво підвищити якість прийняття управлінських рішень на підприємстві. Маркетингові інструменти аналітики сьогодні допомагають зрозуміти поведінку споживачів та тенденції руху ринку, тому це значно збільшує можливість моделювати сценарії майбутнього, прогнозувати тренди та оптимізувати фінансові ресурси.

Спеціалістам, які займаються аналітикою маркетингових цифрових даних, критично важливо розуміти принципи за якими працюють алгоритми тих сервісів, які збирають дані про клієнтів, а також вміти їх правильно інтерпретувати. Важливість цієї роботи зумовлена її здатністю виявляти інформацію, яка в іншому разі залишилася б непоміченою. Ця сфера стрімко розвивається, і керівники підприємств повинні усвідомлювати важливість технологічних інновацій для формування та адаптації маркетингової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що тему дослідження ролі маркетингової аналітики, адаптації маркетингової стратегії та предикативної аналітики розглядало досить багато українських науковців серед яких: Гулик Т., Гайдоська А., Забігай В., Райко Д., Дрепін І., Масалов О., Семенда О., Городецький Ю., Шиш А., Малишенко Л., Трифонова О. Карпик Я., Пурей Є. та інші. Також інтерес зберігається і в іноземних спеціалістів, особливо до теми предикативної аналітики, результат одного з досліджень представлений в статті від ресурсу Fortune Business Insights. Але попри весь інтерес українських вчених до цієї теми, її не можна вважати повністю вивченою та інтегрованою в діяльність українських підприємств. Тому й дане питання розуміючи мінливу ситуацію в економічному та політичному середовищі є актуальним та потребує подальшого вивчення.

Постановка завдання. Головним завданням цієї статті стало дослідження традиційних та сучасних інструментів маркетингової аналітики та їх роль в адаптації маркетингової стратегії підприємства до мінливих умов ринку. Окрема увага зосереджена на предикативній аналітиці, як

інструменті для моделювання ситуації як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі що дозволить створити більш гнучку стратегію та підготувати підприємство до різних сценаріїв задля мінімізації потенційних загроз конкурентоспроможності на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий перехід до digital-платформ зробив великий стрибок у світі маркетингу, який докорінно змінює спосіб взаємодії з клієнтами та призвів до появи нових методів створення та розповсюдження товарів та/або послуг. В епоху діджиталізації маркетингологи все більше звертаються до розробки маркетингових стратегій, спрямованих на просування продукції та послуг через Інтернет, а також соціальні мережі [1]. Важливо також розуміти, що в залежності від цільової аудиторії на яку працює компанія потрібно обирати й відповідні канали комунікації, тому також в окремих випадках буде корисним використання електронної пошти і мобільних застосунків. Аналіз маркетингових даних покращує розуміння ринку і дозволяє змоделювати можливі сценарії його розвитку, це впливає й на адаптацію маркетингових стратегій в підприємницькій діяльності.

Діджиталізація маркетингових процесів дозволяє підприємствам більш ефективно досягати своїх цілей, збільшити продажі та залучити більше клієнтів. Вона вимагає постійного оновлення навичок і стратегій, оскільки технології і поведінка споживачів продовжують змінюватися [2, с. 122]. Але варто не забувати, що у всього є свої мінуси, тому й розвиток цифровізації - не виключення. Серед таких недоліків можна виділити необхідність підприємства постійно слідкувати за тенденціями та розвитком нових технологій, задля передбачення змін та не відставання в технологічному процесі. Такі дії від організації вимагають значних зусиль з навчання співробітників, оновлення технологій на виробництві та в деяких випадках розробки нових продуктів. Економічні та політичні кризи в країні спричиняють зростання вимог до продуктів, тому останнім важливо не лише продавати, а й брати участь в екологічних та соціальних ініціативах.

Маркетинговий аналіз має великий потенціал в оцінці ефективності поточних маркетингових зусиль та розробленні ефективних стратегій, що забезпечують досягнення фінансових показників, формування прихильності споживачів до корпоративного бренду, наявності стійкої конкурентної переваги. Маркетингова аналітика – це систематичний та постійний процес збору, обробки, аналізу

та інтерпретації даних, який використовується для отримання інформації щодо ринкових тенденцій, споживчих уподобань, ефективності маркетингових кампаній та стратегій і використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності маркетингових комунікацій брендів, оптимізації стратегій та підвищення конкурентоспроможності підприємства [3, с. 67]. Метою цього процесу є підвищення ефективності та забезпечення оптимального використання ресурсів для отримання максимальної віддачі від поточної маркетингової діяльності. Крім того, маркетингова аналітика дає спеціалістам можливість розглядати маркетингові зусилля і забезпечує більш ефективне використання бюджету.

Оскільки ситуація на ринку постійно змінюється, підприємству необхідно під неї підлаштовуватися і своєчасно вносити коригування [4, с. 115]. Необхідність формування системи маркетингової аналітики зумовлена наявними тенденціями цифровізації економічних процесів у сучасному бізнес-середовищі, до основних з яких належать:

- постійне розроблення та впровадження цифрових методів збору, зберігання та обробки інформації (з метою створення необхідної методологічної бази для кількісного та якісного аналізу маркетингової інформації та прийняття на цій основі обґрунтованих управлінських рішень);

- швидкий розвиток цифрових технологій, їх впровадження та застосування (зниження бар'єрів виходу на нові ринки, автоматизація великих обсягів механічних робіт, модернізація обладнання, оптимізація маркетингових бізнес-процесів);

- омніканальна взаємодія зі споживачами в цифровому середовищі (цифрові канали відіграють ключову роль у побудові маркетингових комунікацій, оскільки вони являють собою зростаюче джерело інформації, взаємодій, покупок і зв'язків із довіреними людьми засобами масової інформації, друзями та колегами);

- можливість вимірювання маркетингових зусиль і необхідність їх оптимізації (діяльність споживачів у віртуальних середовищах залишає велику кількість цифрових слідів, надаючи маркетологам цінні дані для вимірювання впливу маркетингової діяльності, розроблення ціннісних пропозицій для цільових груп споживачів тощо).

Особливо ефективною формою аналізу бізнес-процесів підприємства є децентралізована структура, з урахуванням якої аналітична робота на підприємстві здійснюється всіма функціональними службами, відповідальними за реалізацію бізнес-процесів підприємства, а також деякі етапи здійснюються паралельно службами підприємства [5]. Аналізуючи взаємозв'язок між маркетинговими каналами, відстежуючи різні статистичні метрики, і аналізуючи конверсію з каналів, які використовуються для просування підприємства можуть розробити по-справжньому ефективну стратегію цифрового маркетингу. Фактично, це дасть змогу скоротити витрати бюджету на маркетинг й значно поліпшити якість його використання.

Сьогодні, розвиток цифрової економіки вимагає від компаній адаптації та інтеграції традиційних стратегій маркетингу для забезпечення успішності у віртуальному середовищі, Інтернет та соціальні мережі стають ключовими платформами для взаємодії з клієнтами, а отже, необхідно збалансувати цифрові канали зі звичайними медіа [6, с. 22]. Для контролю за метриками в практиці аналізу цифрових даних варто виділити кілька груп інструментів:

1. *Інструменти на основі подій.* Вони зазвичай використовуються для відстеження дій окремих користувачів на веб-сайтах, у застосунках і допомагають збирати власні дані. Найпопулярнішим інструментом є Google Analytics. З його допомогою дані сайту збирають автоматично та створюють на їхній основі звіти.

2. *Інструменти цифрової маркетингової аналітики.* До цієї групи входять: інструменти аналітики соціальних мереж, пошукової оптимізації (SEO), аналітики медійної реклами, пошукового маркетингу (SEM), та інструменти прогнозу аналітики й різноманітні методи тестування гіпотез.

3. *Інструменти традиційного аналізу.* Ці елементи можна назвати спадщиною традиційного маркетингу, яку використовують й в цифровому. При правильному відношенні до цих методів можна отримати корисну інформацію про стан ринку, аудиторії та конкурентів. Сюди можна віднести: ADL-матрицю, модель 5 сил Портера, проведення BCG-аналізу, ABC-аналіз, побудову матриці McKinsey, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, роботу з дослідженням цільової аудиторії та конкурентів.

Предиктивна аналітика використовує статистичні алгоритми та методи ML для прогнозування майбутніх результатів на основі історичних даних. У маркетингу ця технологія застосовується для прогнозування поведінки клієнтів, оптимізації ціноутворення та визначення найбільш ефективних каналів маркетингу [7, с. 776]. Згідно з прогнозами Fortune [8], глобальний ринок прогнозу аналітики 2023 року оцінювався у 14,71 мільярда доларів США. Очікується, що до 2032 року він сягне 95,30 мільярда доларів. Завдяки зростанню інтересу до моделювання на базі штучного інтелекту, проникненню технологій у всі сфери економіки та інтеграції предиктивної аналітики. Сучасні маркетингові інструменти забезпечують компанії постійним потоком інформації про клієнтів. Алгоритми предиктивної аналітики спостерігають за їх поведінкою та порівнюють його з наявними даними, щоб виявити закономірності та отримати глибокі знання про покупців. Порівнюючи результати аналітики з даними про продажі та обслуговування клієнтів, можна зрозуміти мотивацію покупців. Ці знання можуть допомогти компаніям оптимізувати бюджети, підвищити ефективність та збільшити віддачу від інвестицій у канали комунікації. Важливо, що алгоритмам потрібен час на навчання, а тривале використання підвищує надійність технології. Через рік після впровадження точність прогнозування значно підвищується.

Предиктивна аналітика стає ключовим інструментом для маркетологів та аналітиків в умовах кризи, коли прогнозування та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень стають особливо важливими [9, с. 67]. Вона може допомогти підвищити рівень персоналізації, покращити ефективність та оптимізувати таргетинг. Також предиктивна аналітика створює нові можливості для повернення споживачів, через більш глибокі персоналізовані пропозиції на основі дій клієнта на сайті, такі рекомендації будуть формуватися шляхом аналізу споживчої (переглянуті сторінки, доданий товар в кошик тощо) та купівельної моделі поведінки потенційного клієнта. Розвиток галузі штучного інтелекту дозволяє надати можливість малим та середнім підприємствам для застосування предиктивної аналітики, даючи можливість швидко проводити аналіз отримуваної інформації та масштабувати маркетингові дії на підприємстві. Українські спеціалісти можуть розраховувати на такі ресурси як: Python, R, SAS, Power BI та Microsoft Excel, кожен із них дозволяє вирішити певні завдання, які з'являються під час використання предиктивної аналітики. Важливим етапом адаптації маркетингової стратегії є виявлення факторів, які впливають на роботу підприємства на різних ринках або їх сегментах, тобто проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища, у якому планує функціонувати підприємство [10]. Використання аналітичних інструментів має критичне значення для адаптації маркетингової стратегії, особливо коли йдеться про цифровий маркетинг, адже вони допомагають більш точно таргетуватися в своїх рекламних кампаніях. Одним із найкорисніших аспектів аналітики є сегментація аудиторії, яка дає змогу класифікувати клієнтів за різними ознаками, зокрема з віком, інтересами або поведінкою. Цей метод сприяє цілеспрямованому таргетуванню певних споживчих сегментів, що збільшує ефективність маркетингових дій. Останні 5 років українська економіка переживає великі потрясіння, тому підприємствам важливо проводити аналіз не лише внутрішнього середовища ринку, а й зовнішнього, які мають вплив на ситуацію на ринку. Необхідно розуміти економічну та політичну ситуацію в країні й прогнозувати можливі сценарії її розвитку, проводити аналіз соціального середовища це допоможе підприємству підтримувати репутацію, важливо також слідкувати за технологічним розвитком в світі, задля того щоб першими почати інтегрувати нові технології на своєму ринку.

Цифровізація змінила маркетингову аналітику в усьому світі, принісши низку переваг, які не можуть забезпечити традиційні маркетингові прийоми і методи, а саме: допомагає збільшити прибуток, приймати обґрунтовані рішення, краще осягати поведінку клієнтів, та персоналізувати рекламні повідомлення. Застосування аналітичних інструментів дає можливість створити низку переваг, які допомагають трансформувати підхід підприємства до формування та реалізації маркетингової стратегії. Правильне використання допоможе збільшити точність та ефективність обраних маркетингових заходів, що в свою чергу значно покращує

підхід до взаємодії з потенційними споживачами. Але важливо пам'ятати що підприємство несе відповідальність за інформацію яку вони збирають про свого клієнта і важливо зосередити увагу й до її захисту, оскільки для збереження своєї репутації підприємствам важливо дотримуватися правових та етичних норм.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що маркетингова аналітика залишається важливим інструментом, який дає змогу знизити вплив ринкової невизначеності, надає численні можливості для досліджень і аналізу ринку, максимально задовольняючи потреби споживачів, а також покращує адаптацію маркетингової стратегії. Аналіз цифрових даних дає змогу компаніям постійно вдосконалювати свою стратегію і більш ефективно розподіляти ресурси. Очікується, що подальший розвиток технологій пов'язаних з маркетинговим аналізом розширить можливості використання інформації в маркетингових стратегіях та підвищить конкурентоспроможність компаній. Щоб максимально використати переваги аналізу, керівникам компаній варто інвестувати в розвиток кваліфікованих кадрів і постійно адаптуватися до нових технологій та методів обробки даних. Також варто зазначити, що здатність підприємств до моделювання сценаріїв в зовнішньому середовищі важливий критерій для збереження конкурентоздатності бізнесу.

Подальші дослідження варто зосередити на детальному вивченні та складанні плану роботи маркетингової аналітики при формуванні маркетингової стратегії в українських реаліях із концентрування уваги на предикативній аналітиці для застосування його прогнозних моделей як для аналізу внутрішнього середовища ринку, так і для зовнішнього.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовенко Н., Маргасова В. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/409/368>.
2. Карпик Я., Пурей Є. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 119-127.
3. Сак Т., Лялюк А., Милько І., Савчук Я. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2024. № 79. С. 65-71.
4. Семенда О. Маркетингова стратегія підприємства на основі аналізу поведінки споживачів. *Scientific goals and purposes in XXI century*. 2022. № 18 (95). С. 114-119.
5. Шиш А., Малишенко Л., Трифонова О. Вплив маркетингових досліджень на прийняття

управлінських рішень: роль аналітики в менеджменті та маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-96>.

6. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Економічні науки*. 2024. № 2 (328). С. 18-23.

7. Трансформація маркетингу в еру штучного інтелекту: сучасні тенденції та перспективи розвитку / В. Дербенцев, Н. Даценко, Р. Ахмедов, В. Росошенко, Д. Мислинський. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 768-785.

8. Predictive Analytics Market Size, Share & Industry Analysis..., 2025 – 2032. Report. Last Updated: March 31, 2025. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/predictive-analytics-market-105179>.

9. Городецький Ю. Предиктивна аналітика та її роль у прийнятті стратегічних рішень у маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5 (16). С. 65-72.

10. Гулик Т., Найдовська А., Забігай В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. (33). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864/829>.

REFERENCES

1. Vdovenko N. and Marhasova V. (2023), Bazovi zasady adaptatsii marketynhovykh stratehij innovatsijnoho konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh nadzvychajnykh vyklykiv na rynku. *Akademichni vizii*, vyp. 15, available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/409/368>.

2. Karpyk Ya. and Purej Ye. (2023), Didzhytalizatsiia marketynhovoї diial'nosti v umovakh innovatsijnykh zmin. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, № 4 (15), s. 119-127.

3. Sak T., Lialuk A., Myl'ko I. and Savchuk Ya. (2024), Marketynhova analityka: sutnist', tsyfrovii

instrumenty, rol' u planuvanni ta komunikatsii brendiv. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'noho-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky.*, № 79, s. 65-71.

4. Semenda O. (2022), Marketynhova stratehiia pidpriemstva na osnovi analizu povedinky spozhyvachiv. *Scientific goals and purposes in XXI century*, № 18 (95), s. 114-119.

5. Shysh A., Malysenko L. and Tryfonova O. (2023), Vplyv marketynhovykh doslidzhen' na pryjniattia upravlins'kykh rishen': rol' analityky v menedzhmentі ta marketynhu. *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 58, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-96>.

6. Rajko D., Drepin I. and Masalab O. (2024), Adaptatsiia ta optymizatsiia tradytsijnykh marketynhovykh stratehij do vymoh tsyfrovoi ekonomiky: vyklyky ta mozhlyvosti. *Ekonomichni nauky*, № 2 (328), s. 18-23.

7. Transformatsiia marketynhu v eru shtuchnoho intelektu: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku / V. Derbentsev, N. Datsenko, R. Akhmedov, V. Rososhenko, D. Myslyns'kyj (2024), *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, № 8 (36), s. 768-785.

8. Predictive Analytics Market Size, Share & Industry Analysis..., 2025 – 2032. Report. Last Updated: March 31, 2025. *Fortune Business Insights*, available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/predictive-analytics-market-105179>.

9. Horodets'kyj Yu. (2023), Predyktivna analityka ta ii rol' u pryjniatti stratehichnykh rishen' u marketynhu. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, № 5 (16), s. 65-72.

10. Hulyk T., Najdovs'ka A. and Zabiha V. (2021), Skladovi systemy adaptatsii marketynhovoї stratehii. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. (33), available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864/829>.

Стаття надійшла до редакції 23 січня 2025 року

УДК 656

Демидчук Л. Б.,

ludalv.ua@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8718-0996,

Researcher ID: G-1456-2019,

к.т.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ)

Анотація. В статті наведені результати дослідження сучасного змісту поняття транспортного обслуговування (вантажних перевезень). Зважаючи на складність поняття “транспортне обслуговування” (особливо галузь, яка торкається вантажних (комерційних) перевезень), багато заходів, що спрямовані на підвищення його якості, не завжди дають відчутні результати у зв’язку з недостатньо опрацьованою методологічною та методичною основою. Опрацьовані теоретичні засади та методичні підходи, пов’язані з поняттями “транспортне обслуговування”, “якість транспортного обслуговування”, дозволяють чітко визначити їх структуру, виявити відмінність понять “транспортне обслуговування” і “транспортна послуга”, виконати класифікацію і на цій основі обґрунтувати показники якості, методи їх оцінки, зважаючи на особливості об’єкта транспортного перевезення (вантаж). Показано, що транспортне обслуговування - поняття складніше, оскільки клієнт сприймає його з погляду послуг, що надаються, рівня організації транспортного процесу та взаємодії з користувачами транспортних послуг. Поняття ж послуги є в узагальненому розумінні результатом щонайменше однієї дії, обов’язково здійсненої під час взаємодії постачальника і споживача, і, як правило – вона нематеріальна. Тому поняття “послуга” трактується по-різному, але всі визначення роблять акцент на послугі – як результаті діяльності. Доцільно віддавати пріоритет процесу і можна стверджувати, що транспортне обслуговування – це процес як частина системи економічних відносин у сфері обігу та розподілу товарів, що подається у вигляді сукупності його елементів, які складаються з продукції транспорту, транспортного процесу та організації взаємодії між користувачем транспортного обслуговування і транспортними суб’єктами підприємства. Зроблено висновок про необхідність суворого розмежування понять “транспортне обслуговування” і “транспортна послуга”, визначення транспортного обслуговування з погляду процесу як частини системи економічних відносин у сфері обігу й розподілу товарів, яка подається у вигляді сукупності його елементів, що складаються з транспортної продукції, технологічного процесу та взаємовідносин між учасниками транспортного процесу. Подання транспортного обслуговування у вигляді структури дає можливість чіткіше визначитися з властивостями, що формують якість транспортного обслуговування, показниками якості, методами їх оцінювання для подальшого оцінювання рівня якості їх надання.

Ключові слова: транспортне обслуговування, транспортна послуга, продукція транспорту, транспортний процес, вантаж, вантажне перевезення, якість транспортної послуги.

Demydchuk L. B.,

ludalv.ua@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8718-0996,

Researcher ID: G-1456-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

RESEARCH OF THE CONCEPT OF TRANSPORT SERVICE (FREIGHT TRANSPORTATION)

Abstract. The article presents the results of a study of the modern content of the concept of transport services (freight transportation). Given the complexity of the concept of "transport service" (especially in the field of freight (commercial) transportation), many measures aimed at improving its quality do not always yield tangible results due to the insufficiently developed methodological and methodological basis. The article develops the theoretical foundations and methodological approaches related to the concepts of "transport service" and "quality of transport service", clearly defines their structure, identifies the difference between the concepts of "transport maintenance" and "transport service", performs a classification and, on this basis, substantiates quality indicators and methods of their assessment, taking into account the specifics of the object of transport (cargo). It is shown that transport service is a more complex concept, since the client perceives it in terms of the services provided, the level of organization of the transport process

and interaction with users of transport services. The concept of a service is, in a general sense, the result of at least one action that must be performed during the interaction between the supplier and the consumer, and, as a rule, is intangible. Therefore, the concept of "service" is interpreted in different ways, but all definitions emphasize the service as a result of activity. It is expedient to give priority to the process and it can be argued that transport service is a process as part of the system of economic relations in the field of circulation and distribution of goods, which is presented as a set of its elements, consisting of transport products, transport process and organization of interaction between the user of transport service and transport business entities. The author concludes that it is necessary to strictly distinguish between the concepts of "transport maintenance" and "transport service", and to define transport service from the point of view of process as part of the system of economic relations in the sphere of circulation and distribution of goods, which is presented as a set of its elements consisting of transport products, technological process and relations between participants in the transport process. Presentation of transport services in the form of a structure makes it possible to more clearly define the properties that form the quality of transport services, its quality indicators, methods of their evaluation for further assessment of the level of quality of their provision.

Key words: transport service, transport maintenance, transport products, transport process, cargo, freight, quality of transport service.

JEL Classification: R41; R42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-13>

Постановка проблеми. За останні роки в концепціях розвитку транспортної галузі України, транспортних стратегіях [1-3] багато уваги приділяється підвищенню якості транспортного обслуговування, але при цьому, в переважній більшості випадків, його розглядають вибірково, тобто коли один чинник впливає виключно на якість тієї чи іншої однієї ознаки, одночасно ототожнюючи поняття "послуга" та "обслуговування". Тому, зважаючи на складність поняття "транспортне обслуговування" (особливо галузь, яка торкається вантажних (комерційних) перевезень), багато заходів, що спрямовані на підвищення його якості, не завжди дають відчутні результати у зв'язку з недостатньо опрацьованою методологічною та методичною основою.

Спільним у поняттях "вантажоперевезення" та "транспортні послуги" є одне – доставка вантажу. Але існує кілька основних істотних відмінностей між вантажоперевезеннями і наданням транспортних послуг або транспортною експедицією, які потрібно врахувати, перш ніж здійснювати переміщення вантажу-товару-продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Головним у вантажоперевезеннях є те, що перевізник зобов'язаний доставити вантаж одержувачу. Не завжди в угоді прописано пункт про те, кому має належати транспорт, який здійснюватиме перевезення. Надавач послуги зобов'язується доставити вантаж із однієї точки в іншу в цілості і несе за нього відповідальність. При цьому вина перевізника практично виключається, якщо вантаж зазнав пошкоджень унаслідок обставин, які не залежали безпосередньо від перевізника.

Транспортні послуги передбачають організацію і забезпечення доставки вантажу [4, 5]. Це поняття включає те, що відбувається до передачі вантажу перевізнику і після видачі вантажу одержувачу. А договір на вантажоперевезення і надання транспортних послуг – це два різні документи. З договором на вантажоперевезення ситуація проста. Тут

сторона, що надає послугу переміщення вантажу, зобов'язується доставити його до пункту призначення в збереженому стані. Перевізник несе відповідальність за вантаж до моменту видачі одержувачу. Документ на надання транспортних послуг дещо ширший. У ньому прописується сфера відповідальності експедитора, який здійснює організацію доставки. Це безсумнівний плюс, оскільки замовник може регулювати зону відповідальності експедитора.

Постановка завдання. З огляду на зазначене вище необхідно більш глибоко опрацювати теоретичні засади та методичні підходи, пов'язані з поняттями "транспортне обслуговування", "якість транспортного обслуговування", чітко визначити їх структуру, виявити відмінності понять "транспортне обслуговування" і "транспортна послуга", виконати класифікацію і на цій основі обґрунтувати показники якості, методи їх оцінки, зважаючи на особливості об'єкта транспортного перевезення (вантажу).

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз доступних джерел інформації засвідчив, що в багатьох випадках поняття "транспортне обслуговування" часто зіставляють із поняттям "транспортні послуги", іноді навіть ототожнюючи їх, що видається недостатньо теоретично і методично обґрунтованим [6-8]. Транспортне обслуговування – поняття складніше, оскільки клієнт сприймає його з погляду послуг, що надаються, рівня організації транспортного процесу та взаємодії з користувачами транспортних послуг. Поняття ж послуги є в узагальненому розумінні результатом щонайменше однієї дії, обов'язково здійсненої під час взаємодії постачальника і споживача, і, як правило – вона нематеріальна. Тому в різних джерелах поняття "послуга" трактується по-різному, але всі визначення роблять акцент на послугі – як результаті діяльності.

Єдине визначення послуги з вантажних транспортних перевезень у національних нормативних

документах відсутнє. У спеціалізованій літературі робиться акцент на тому, що транспортне обслуговування – це діяльність. Узагальнюючи зазначене в доступних джерелах, наведемо його визначення як результат діяльності виконавця транспортної послуги із задоволення потреб пасажирів, вантажовідправника та вантажоодержувача в перевезеннях відповідно до встановлених норм і вимог. Тобто послуга – це результат діяльності, пов'язаний із обміном вартостей, спрямований на задоволення потреб, виражених у формі попиту, що не зводиться до передання права власності за деякий матеріальний продукт. Обслуговування – процес надання послуг і тому можна сказати, що послуги – це елемент (складова) обслуговування, кінцевий результат діяльності транспортних підприємств із виконання договору перевезення, який є сукупністю засобів, форм і методів, що забезпечують реалізацію транспортної продукції (послуги) перед його замовником (продавцем або покупцем) [9]. При цьому автори [5, 10, 11] прирівнюють транспортне обслуговування до поняття *транспортний сервіс* – діяльність, пов'язана з процесом переміщення вантажів і пасажирів у просторі та в часі й наданням супутніх цій діяльності транспортних послуг. Інші автори акцентують увагу на процесі та визначають транспортне обслуговування як процес надання транспортних послуг відповідно до встановлених норм і вимог.

Вважаємо доцільним віддавати пріоритет процесу і можна стверджувати, що транспортне обслуговування – це процес як частина системи економічних відносин у сфері обігу та розподілу товарів, що подається у вигляді сукупності його елементів,

які складаються з продукції транспорту, транспортного процесу та організації взаємодії між користувачем транспортного обслуговування і транспортними суб'єктами підприємництва.

Зважаючи на складність такого поняття, як транспортне обслуговування, і розглядаючи його з погляду клієнта, що надалі його оцінюватиме, доцільною є наведена на рис. 1 структура транспортного обслуговування. Вона дає змогу більш повно визначити властивості елементів, що в подальшому впливає на вибір показників якості послуги та методи їх оцінки. Обґрунтований вибір номенклатури показників якості має принципове значення, оскільки допущені при цьому прорахунки та помилки спроможні дати спотворену картину фактичного рівня якості перевезень.

Першим структурним елементом є транспортна продукція, яку слід представити такою, що складається з двох елементів: переміщення (матеріальна складова) і послуги, що супутні процесу переміщення (нематеріальна складова). Перелік послуг включає в себе: безпосередньо перевезення вантажів; усі роботи з навантаження-розвантаження; складські послуги: зважування, зберігання вантажів, крос-докінг; нанесення на упаковку маркування, штрих-кодів і спеціальних позначень; подачу відремонтованих або нових засобів транспорту; надання засобів перевезення в оренду або напрокат; усі експедиційні та транспортні послуги; деякі транспортні послуги іншого виду. При цьому існує низка особливостей, характерних для такого поняття, як транспортна послуга (рис. 2).



Рис. 1. Структура транспортного обслуговування

(Джерело: узагальнено за [5, 7, 9, 10])

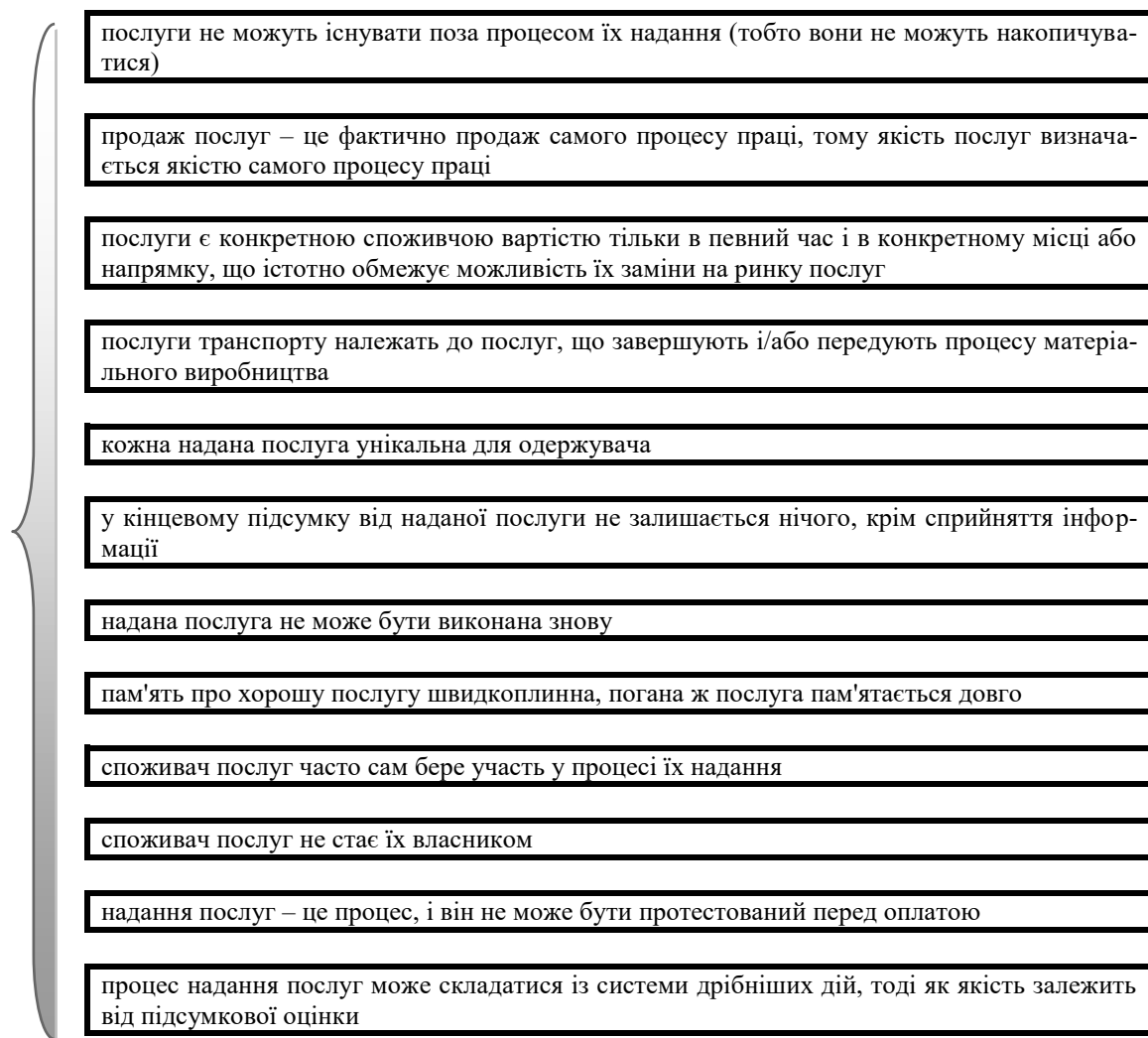


Рис. 2. Особливості транспортної послуги

(Джерело: власне бачення)

Другим структурним елементом транспортно-обслуговування є транспортний процес, який є сукупністю дій взаємопов'язаних технічних засобів і живої праці, у результаті яких відбувається зміна просторового стану вантажів. В організацію транспортного процесу входить: погодження умови перевезення; надання необхідного обладнання, тари; вибір оптимальної схеми доставки з урахуванням ставки на перевезення; закріплення договору нормативними документами; узгодження додаткових послуг; підготовка заявок на розміщення вантажу; підготовка вантажу до перевезення; надання всіх необхідних документів; узгодження часу подачі транспортних засобів; надання інформації про графік слідування вантажу та дотримання норм і правил перевезення, що діють на відповідних видах транспорту; надання необхідних документів на вантаж, цілісність пакування та наявність пломб; підписання та оплата рахунків за виконаними операціями; розгляд взаємних претензій.

Взаємодії між користувачем транспортного обслуговування і транспортними компаніями – це

третій структурний елемент процесу обслуговування. Він включає в себе: пристосованість до вимог клієнта (гнучкість обслуговування); характер ставлення персоналу до замовників (доброзичливе, недружнє); можливість отримання достовірної інформації про тарифи, умови перевезення і місцезнаходження вантажу; точність і своєчасність виконання перевезення вантажу.

Надання послуг при перевезенні вантажів за обсягом, строками та умовами обслуговування має відповідати вимогам, погодженим із вантажовідправником або вантажоодержувачем, і транспортним документам, затвердженим у встановленому порядку. А для оцінки рівня (якості) транспортного обслуговування доцільно дотримуватися класифікації транспортного обслуговування залежно від ознак, показаних на рис. 3.

1. За об'єктом транспортного обслуговування		
транспортне обслуговування вантажовласника	транспортне обслуговування регіону	транспортне обслуговування країни загалом
2. За видом замовника, якому надається транспортна послуга		
зовнішнє (надане нетранспортним підприємствам і організаціям)	внутрішнє (надане іншим підприємствам і організаціям, що належать до транспортних галузей)	
3. За обсягом виконуваних робіт (транспортних (вантажних) перевезень)		
комплексне обслуговування вантажовласника (таке, що включає як елемент перевезення, так і супутні операції)	локальне (включає будь-яку окрему транспортну послугу)	
4. За характером процесу, пов'язаного з наданням певної транспортної послуги		
технологічне	комерційне	інформаційне
5. За рівнем транспортного обслуговування		
обслуговування високого рівня	обслуговування середнього рівня	обслуговування низького рівня

Рис. 3. Загальна класифікація транспортного обслуговування

(Джерело: узагальнено за [4, 5, 12, 13])

У сучасних умовах вантажовідправникам надано можливість вибору перевізника, і в кращому становищі опиняться та автотранспортна організація, яка виявиться готовою надати свої послуги за ширшою номенклатурою, за низькою ціною і з високим рівнем якості. Тому організації вантажного автомобільного транспорту змушені переглянути весь характер комерційної та виробничої діяльності, спрямувавши її на аналіз, вивчення, планування і задоволення потреб споживачів транспортних послуг. Але для цього необхідно мати у своєму розпорядженні сучасні технології доставки вантажів, планування яких ґрунтується на передових методах і моделях. Отож на поточному етапі розвитку економіки актуальним питанням залишається розробка сучасних підходів до планування діяльності організацій вантажного автомобільного транспорту, що дають змогу з достатнім ступенем точності спланувати роботу транспортних систем, тим самим створити “еталон транспортного обслуговування”, на основі якого здійснюватиметься подальше управління всією транспортною системою.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, викладене в статті дозволяє наголосити на необхідності суворого розмежування понять “транспортне обслуговування” і “транспортна послуга”, визначення транспортного обслуговування з погляду процесу як частини системи економічних відносин у сфері обігу й розподілу товарів, що подається у вигляді сукупності його елементів, що складаються з транспортної продукції, технологічного процесу та взаємовідносин між учасниками транспортного процесу.

Подання транспортного обслуговування у вигляді структури дає можливість чіткіше визначитися з властивостями, що формують якість транспортного обслуговування, показниками якості, методами їх оцінювання для подальшого оцінювання рівня якості їх надання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р (в ред. від 03.05.2023 р.). *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>.
2. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : “Діса плюс”, 2022. 336 с.
3. Пусева М. В. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>.
4. Рудяк Ю., Піроженко О., Маханько О. Усе про облік та організацію транспортно-експедиторської діяльності. Харків : Фактор, 2007. 416 с.
5. Skiba S., Karaś A. The Changing Role of a Freight Forwarder in Modern Supply Chains. *European Research Studies Journal*. 2022. Vol. XXV, Issue 1, pp. 341-351.
6. Ширяєва С. В., Дяченко І. О. Дослідження проблем транспортно-експедиторської

діяльності в сучасних умовах. *Вісник Національного транспортного університету. Серія "Технічні науки"*. К. : НТУ, 2023. Вип. 1 (55). С. 318-322. DOI: 10.33744/2308-6645-2023-1-55-318-322. DOI: 10.33744/2308-6645-2023-1-55-318-322.

7. Войтович О. А., Ткач В. О., Сусорова О. А. Дослідження показників якості транспортно-обслуговування вантажоперевезень. *Вісник ХНТУ. Інженерні науки*. 2021. №3(78). С. 20-26. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.2>.

8. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. К. : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

9. Волинець Л. М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 21. С. 110-122. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.0.110.

10. Гурч Л. М. Логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. 560 с.

11. Peixoto Â., Camões P. J., Tavares A. Local delivery of bus transportation services: a model of interdependency of provision and production choices. *Journal of Economic Policy Reform*. 2024, 27(2), 185-208. <https://doi.org/10.1080/17487870.2024.2330438>.

12. Каличева Н. Е., Маслова В. А. Удосконалення транспортного обслуговування як фактор забезпечення товарних характеристик продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 128-134.

13. Slobodyanyuk M., Gorobchenko O. Structural analysis of territorial transport systems based on classification methods. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020, 1(4) (103), 23-32. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.194158/>.

REFERENCES

1. Natsional'na transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.05.2018 r. № 430-r (v red. vid 03.05.2023 r.). *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>.

2. Krykhtina, Yu. O. (2022), Derzhavna polityka rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia. "Disa plus", Kharkiv, 336 s.

3. Pusieva, M. V. (2023), Stratehichni napriamy vidnovlennia ta rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>.

4. Rudiak Yu., Pirozhenko O. and Makhan'ko O. (2007), Use pro oblik ta orhanizatsiiu transportno-ekspedytors'koi diial'nosti. Faktor, Kharkiv, 416 s.

5. Skiba S. and Karaś A. (2022), The Changing Role of a Freight Forwarder in Modern Supply Chains. *European Research Studies Journal*, Vol. XXV, Issue 1, pp. 341-351.

6. Shyriaieva, S. V. and Diachenko, I. O. (2023), Doslidzhennia problem transportno-ekspedytors'koi diial'nosti v suchasnykh umovakh. *Visnyk Natsional'noho transportnoho universytetu. Seriia "Tekhnichni nauky"*. NTU, K., vyp. 1 (55), s. 318-322. DOI: 10.33744/2308-6645-2023-1-55-318-322. DOI: 10.33744/2308-6645-2023-1-55-318-322.

7. Vojtovych, O. A. Tkach, V. O. and Susorova, O. A. (2021), Doslidzhennia pokaznykiv iakosti transportnoho obsluhovuvannia vantazhoperevezen'. *Visnyk KhNTU. Inzhenerni nauky*, №3(78), s. 20-26. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.2>.

8. Hryhorak, M. Yu. (2017), Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist' : monohrafiia. Sik Hrup Ukraina, K., 513 s.

9. Volynets', L. M. (2021), Teoretychni aspekty rozvytku lohistychnoi diial'nosti transportnykh pidpriemstv. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vyp. 21, s. 110-122. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.0.110.

10. Hurch, L. M. (2008), Lohistyka : navch. posib. dlia stud. vysch. navch. zakl. DP "Vydavnychyj dim "Personal", K., 560 s.

11. Peixoto Â., Camões, P. J. and Tavares A. (2024), Local delivery of bus transportation services: a model of interdependency of provision and production choices. *Journal of Economic Policy Reform*, 27(2), 185-208. <https://doi.org/10.1080/17487870.2024.2330438>.

12. Kalycheva, N. E. and Maslova, V. A. (2020), Udoshkonalennia transportnoho obsluhovuvannia iak faktor zabezpechennia tovarnykh kharakterystyk produktsii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 69, s. 128-134.

13. Slobodyanyuk M. and Gorobchenko O. (2020), Structural analysis of territorial transport systems based on classification methods. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(4) (103), 23-32. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.194158/>.

Стаття надійшла до редакції 14 листопада 2024 року

УДК 338.43.330

Душенко О. А.,
olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті розглянуто сучасні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах економічної нестабільності. Виокремлено основні проблеми, що ускладнюють реалізацію конкурентних стратегій підприємств торгівлі. Запропоновано інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. Проаналізовано стратегії управління грошовими потоками, зокрема прогнозування фінансових операцій та автоматизацію контролю витрат. Визначено вплив руйнування логістичних ланцюгів на торговельну діяльність та обґрунтовано ефективність співпраці з вітчизняними виробниками й використання мультимодальних перевезень. Досліджено роль цифровізації бізнесу, зокрема впровадження ERP- та CRM-систем, RFID-технологій та Big Data-аналітики для підвищення ефективності управління ресурсами та персоналізації клієнтського обслуговування. Окреслено важливість омніканального маркетингу, персоналізованих програм лояльності та цифрового контент-маркетингу у забезпеченні стабільного рівня продажів. Розглянуто підходи до подолання дефіциту кадрів, включаючи корпоративне навчання, віддалену зайнятість та соціальні гарантії. Проаналізовано заходи з енергонезалежності підприємств через використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій та оптимізацію ресурсів. Визначено значення розширення партнерських зв'язків, виходу на нові ринки, експортних стратегій та застосування сучасних маркетингових інструментів для забезпечення фінансової стабільності підприємств. Висвітлено необхідність комплексного підходу до адаптації бізнесу, що включає фінансові, технологічні, логістичні та маркетингові аспекти для подолання кризових викликів та сталого розвитку.

Ключові слова: управління грошовими потоками, цифровізація бізнесу, логістичні стратегії, омніканальний маркетинг, енергетична безпека, конкурентоспроможність, вихід на міжнародні ринки.

Dushenko O. A.,
olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TOOLS FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EXISTENTIAL CHALLENGES

Abstract. The article considers modern approaches to strengthening the competitiveness of trade enterprises in conditions of economic instability. The main problems that complicate the implementation of competitive strategies of trade enterprises are identified. Tools for strengthening the competitiveness of trade enterprises in conditions of existential challenges are proposed. Cash flow management strategies are analyzed, in particular, forecasting financial transactions and automation of cost control. The impact of the destruction of logistics chains on trade activities is determined and the effectiveness of cooperation with domestic manufacturers and the use of multimodal transportation is substantiated. The role of business digitalization is investigated, in particular, the implementation of ERP and CRM systems, RFID technologies and Big Data analytics to increase the efficiency of resource management and personalization of customer service. The importance of omnichannel marketing, personalized loyalty programs and digital content marketing in ensuring a stable level of sales is outlined. Approaches to overcoming the shortage of personnel are considered, including corporate training, remote employment and social guarantees. Measures for energy independence of enterprises through the use of renewable energy sources, energy-efficient technologies and resource optimization are analyzed. The importance of expanding partnerships, entering new markets, export strategies and using modern marketing tools to ensure the financial stability of enterprises is determined. The need for a comprehensive approach to business adaptation, including financial, technological, logistical and marketing aspects to overcome crisis challenges and sustainable development is highlighted.

Keywords: cash flow management, business digitalization, logistics strategies, omnichannel marketing, energy security, competitiveness, access to international markets.

JEL Classification: D22; H32; L26; L81; M21
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-14>

Постановка проблеми. Сьогодні торговельні підприємства стикаються з численними викликами, спричиненими економічною нестабільністю, глобальними змінами на ринку та швидким технологічним прогресом. Такі виклики змушують підприємства постійно адаптувати свої бізнес-моделі, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечити фінансову стабільність. Відсутність чіткої стратегії може призвести до значних ризиків, таких як зниження ефективності управління, збільшення витрат та втрати фінансової стабільності. Це, у свою чергу, може стати причиною скорочення частки ринку та втрати конкурентних позицій підприємства.

Тому розробка інструментів для зміцнення конкурентоспроможності є надзвичайно важливою. Такі інструменти дозволять підприємствам адаптуватися до нових умов, знижувати витрати, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стабільний розвиток. У підсумку це дозволить зберегти конкурентні переваги підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності підприємств торгівлі є важливим напрямом наукових досліджень, оскільки сучасні економічні реалії вимагають ефективних стратегій адаптації та розвитку. У науковій літературі розглядаються різні аспекти цієї проблематики, зокрема цифровізація, інвестиційна привабливість, стратегічне управління та організаційно-економічні механізми. О. В. Ареф'єва досліджує вплив цифрових технологій на міжнародну конкурентоспроможність підприємств, наголошуючи на важливості їх інтеграції в глобальний економічний простір [1]. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках. У свою чергу, В. М. Білявський та М. М. Шепута підкреслюють важливість конкурентоспроможності як одного з основних чинників, що впливає на інвестиційну привабливість підприємств. Їхні дослідження дозволяють зрозуміти, як конкурентоспроможність безпосередньо впливає на залучення капіталу та розвиток бізнесу [2]. Л. В. Вербівська та І. В. Судук приділяють увагу стратегічним аспектам забезпечення конкурентоспроможності, розглядаючи основні принципи формування стратегії підприємств. Це дозволяє краще зрозуміти, які кроки необхідно робити для зміцнення позицій на ринку в умовах постійних змін [3]. З погляду теоретичних основ І. М. Кліменко займається аналізом генезису поняття конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє з'ясувати еволюцію цього поняття і його актуальність у сучасному економічному середовищі [4]. З практичної точки зору Т. В. Ріпа пропонує змістову характеристику конкурентоспроможності підприємств торгівлі, що є основою для розробки конкретних методів і інструментів її зміцнення в галузі [5]. Додатково Н. В. Сурженко та І. В. Агєєва розробляють організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю, що є важливим для оптимізації внутрішніх процесів підприємства,

а також для успішної адаптації до зовнішніх економічних викликів [6]. О. М. Ткачук та Ю. П. Харкова акцентують увагу на конкурентних перевагах підприємств, що дозволяє зрозуміти, як саме ці переваги можуть стати основою для підвищення конкурентоздатності у висококонкурентних умовах [7]. Останнім часом також з'являються дослідження, що розглядають еволюцію трактування термінів, пов'язаних із конкурентоспроможністю. Так, І. В. Шаповалова проводить ретроспективний аналіз цих термінів, що дозволяє глибше зрозуміти суть конкурентоспроможності та її вплив на підприємства [8].

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність успішно працювати на ринку, витримуючи конкуренцію, та забезпечувати ефективність своєї діяльності в економічній, соціальній та екологічній сферах. Вона визначає, наскільки підприємство може задовольнити потреби споживачів порівняно з іншими учасниками ринку [8, с. 432].

Науковці трактують це поняття по-різному. Наприклад, В. М. Білявський та М. М. Шепута розглядають конкурентоспроможність як систему показників, що характеризують господарську діяльність підприємства і визначають його позиції серед конкурентів [1, с. 24]. О. В. Ареф'єва наголошує, що вона залежить від якості продукції, її асортименту, термінів постачання та вигідності умов для споживачів [2, с. 12]. О. М. Ткачук та Ю. П. Харкова підходять до питання ширше, вважаючи конкурентоспроможність узагальненою оцінкою переваг підприємства у формуванні ресурсного потенціалу, відповідності споживчим потребам та ефективності роботи загалом [7, с. 68].

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як здатність адаптуватися до змін ринку, утримувати міцні позиції та задовольняти потреби клієнтів, незважаючи на внутрішні та зовнішні виклики. Це поняття має дві важливі складові [2, с. 12]:

- Вплив на розвиток підприємства – можливість розширювати ресурсну базу, вдосконалювати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та послуг.
- Залежність від зовнішніх факторів – ринкової кон'юнктури, державної політики, рівня платоспроможного попиту, інфляції тощо.

Оцінюючи конкурентоспроможність, Н. В. Сурженко та І. В. Агєєва пропонують враховувати як внутрішні чинники (фінансовий стан, кадровий потенціал, технологічне оснащення, маркетингову стратегію), так і зовнішні умови (співпрацю з партнерами, ситуацію на ринку, економічні ризики). Лише комплексний підхід дозволяє зрозуміти реальну конкурентну позицію підприємства та сформувати ефективну стратегію розвитку [8, с. 232].

Формування ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в Україні стикається з рядом серйозних проблем, обумовлених

як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. У сучасних умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та системних викликів, що впливають на їхню життєздатність і розвиток.

До основних проблем, що ускладнюють реалізацію конкурентних стратегій, Т. В. Ріпа відносить наступне [7, с. 62]:

1. Обмеженість ресурсної бази підприємств через високі кредитні ризики та складнощі у залученні фінансування. Високі відсоткові ставки за кредитами та інфляційні процеси знижують можливості компаній щодо інвестування у розвиток.

2. Проблеми з ліквідністю та оборотним капіталом, що обмежують підприємства у фінансуванні операційної діяльності, закупівлі товарів та розширенні асортименту.

3. Коливання курсу національної валюти, що ускладнює процеси ціноутворення, закупівлі імпоротної продукції та довгострокове планування фінансової діяльності.

4. Руїнування логістичних і постачальницьких ланцюгів, що ускладнює забезпечення торговельних підприємств необхідними товарами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

5. Обмеженість державної підтримки через пріоритетне фінансування оборонного сектора, що зменшує можливості для субсидування підприємств та сприяння їх розвитку.

6. Скорочення платоспроможного попиту населення, що безпосередньо впливає на рівень споживчої активності та обсяги продажів у торговельних компаніях.

7. Дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений високими темпами трудової міграції. Це створює проблеми із забезпеченням підприємств професійним персоналом та знижує рівень обслуговування споживачів.

8. Енергетична нестабільність, особливо в осінньо-зимовий період, що призводить до перебоїв у роботі підприємств, зростання витрат на забезпечення енергонезалежності та підвищення собівартості продукції.

9. Загострення конкуренції з боку іноземних компаній, що мають значно більші фінансові можливості, розвинену інфраструктуру та ефективні маркетингові стратегії.

10. Макроекономічна нестабільність, що створює додаткові ризики для ведення бізнесу, ускладнює прогнозування ринкових тенденцій та знижує інвестиційну привабливість сектора.

Усі ці фактори, на думку І. В. Шаповалової, потребують розробки та впровадження ефективних організаційно-економічних інструментів, які дозволять підприємствам адаптуватися до викликів та зберегти конкурентні позиції на ринку. Важливим завданням є створення стратегії, яка враховуватиме не лише поточні обмеження, а й довгострокові можливості для розвитку та зміцнення конкурентоспроможності українського торговельного бізнесу [10, с. 432].

В умовах нестабільного економічного середовища та структурних змін у глобальній і національній економіці торговельні підприємства, за словами І. М. Кліменко, змушені адаптувати свої бізнес-моделі, застосовуючи широкий спектр інструментів для зміцнення конкурентоспроможності. Від ефективного управління фінансовими ресурсами до цифрової трансформації та оптимізації логістичних процесів – комплексний підхід стає основою стійкості підприємств до викликів сучасного ринку [4, с. 146].

Н. В. Сурженко та І. В. Агеєва визначили, що однією з ключових проблем підприємств є обмежений доступ до фінансування через високі кредитні ставки та макроекономічну нестабільність. У таких умовах важливим інструментом стає диверсифікація джерел фінансування. Підприємства можуть залучати кошти через наступне [8, с. 232]:

- Факторинг – продаж дебіторської заборгованості фінансовим компаніям для швидкого отримання обігових коштів.

- Лізинг – дозволяє уникнути значних одноразових витрат на придбання обладнання, розподіляючи платежі на довший період.

- Грантове фінансування та державні програми підтримки – хоча вони обмежені, проте наявні можливості слід активно використовувати.

- Співпраця з міжнародними організаціями та фондами, які надають підтримку українському бізнесу в кризових умовах.

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємствам необхідно ретельно контролювати свої фінансові потоки, мінімізуючи ризики та забезпечуючи достатній рівень ліквідності. Для цього варто застосовувати комплексні фінансові інструменти та стратегії, які дозволять зберегти фінансову стійкість і конкурентні переваги.

Динамічне ціноутворення передбачає зміну цін залежно від внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ринок. Його впровадження допомагає підприємствам гнучко реагувати на: коливання валютного курсу, що є критичним для імпортерів та компаній, які працюють із міжнародними постачальниками; рівень інфляції, який впливає на собівартість продукції та купівельну спроможність населення; попит та сезонні фактори, що дозволяє коригувати цінову політику для максимізації прибутків [5; 9].

Операційні витрати є одним із головних факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства. У контексті енергетичної нестабільності та зростання вартості енергоресурсів важливим заходом є модернізація обладнання та перехід на енергоефективні технології, включаючи: використання LED-освітлення для зниження витрат на електроенергію; автоматизацію систем опалення та кондиціонування.

Точне планування фінансових ресурсів допомагає підприємствам уникнути касових розривів та забезпечити стабільність фінансових операцій. Сучасні підходи до управління грошовими потоками включають створення системи коротко- та

довгострокового прогнозування, яка базується на історичних даних, макроекономічних показниках та очікуваних тенденціях ринку, та автоматизоване управління фінансовими потоками, що дозволяє оперативно відстежувати надходження та витрати коштів у режимі реального часу [6].

Руйнування логістичних ланцюгів значно ускладнює діяльність торговельних підприємств, що вимагає розробки нових стратегій у сфері постачання. Тому основним інструментом оптимізації конкурентоспроможності тут виступає співпраця з українськими виробниками, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з імпортом, та скоротити логістичні витрати, а також застосування мультимодальних логістичних рішень – поєднання різних видів транспорту (авто, залізничного, водного) для оптимального балансування вартості та швидкості доставки [12].

Оцифровування бізнесу є ключовим фактором зміцнення конкурентоспроможності, адже сучасні технології дозволяють оптимізувати процеси, зменшувати витрати та покращувати клієнтський досвід. Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) допомагає інтегровано керувати фінансами, постачанням та запасами, що зменшує ризики дефіциту товарів і покращує контроль за витратами. Використання CRM-систем (Customer Relationship Management) сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами, дозволяє прогнозувати попит та підвищує їхню лояльність через індивідуальний підхід. Автоматизація обліку товарних залишків завдяки RFID-технологіям значно спрощує інвентаризацію, мінімізує втрати та дозволяє уникнути ситуацій нестачі чи надлишку продукції. Використання Big Data та аналітики дає змогу підприємствам краще розуміти ринкові тенденції, швидко реагувати на зміни у споживчих вподобаннях та будувати більш точні прогнози попиту.

У періоди економічної нестабільності зростає важливість ефективного маркетингу та розвитку багатоканальних продажів. Омніканальний маркетинг, що поєднує фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки та соціальні мережі, створює єдиний клієнтський досвід і розширює можливості для продажів. Персоналізовані програми лояльності дозволяють утримати постійних клієнтів завдяки індивідуальним пропозиціям, знижкам та бонусним програмам. Гнучке ціноутворення та динамічні знижки допомагають підприємствам оперативно адаптуватися до змін купівельної спроможності споживачів, підтримуючи стабільний рівень продажів навіть у кризові періоди. Активне використання соцмереж та контент-маркетингу відіграє важливу роль у залученні клієнтів, адже споживачі все більше орієнтуються на інформаційні кампанії, відеорекламу та рекомендації блогерів.

Дефіцит кваліфікованих кадрів змушує підприємства переглядати підходи до управління персоналом та адаптуватися до нових реалій ринку праці. Важливим рішенням є створення корпоративних освітніх програм, які дозволяють готувати власні кадри та підвищувати кваліфікацію

працівників без необхідності пошуку нових спеціалістів. Впровадження гнучких графіків та можливості віддаленої роботи сприяє залученню працівників із регіонів, де обмежені перспективи для працевлаштування, а також підвищує загальну мотивацію персоналу. Посилення соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, бонусних програм та підтримки співробітників у кризових ситуаціях, сприяє збереженню ключових кадрів і створенню позитивного іміджу компанії як надійного роботодавця [7, с. 62].

Енергетична безпека та екологічна сталість набувають особливого значення в умовах нестабільності в енергетичному секторі, що спонукає підприємства впроваджувати стратегії енергонезалежності. Інвестиції у відновлювані джерела енергії, зокрема встановлення сонячних панелей та використання генераторів, дозволяють зменшити залежність від централізованих мереж і забезпечити безперебійну роботу бізнесу. Перехід на енергоефективні технології, такі як LED-освітлення, модернізовані системи опалення та автоматизовані системи контролю енергоспоживання, допомагає суттєво скоротити операційні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Оптимізація виробничих процесів та раціональне використання енергоресурсів стають важливими чинниками зниження собівартості продукції та підвищення загальної ефективності роботи підприємств [1, с. 65].

Розширення партнерських зв'язків та вихід на нові ринки є стратегічними напрямками, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики, пов'язані з внутрішньою економічною нестабільністю, та знаходити нові можливості для розвитку. Співпраця з міжнародними компаніями відкриває доступ до іноземних інвестицій, технологічних інновацій та сучасних управлінських практик, що підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція у глобальні ланцюги постачання та використання передових методів ведення бізнесу дозволяють компаніям не лише покращити ефективність власних процесів, а й закріпитися на міжнародних ринках, що забезпечує фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Розширення ринків збуту через експорт є ключовим інструментом диверсифікації ризиків та пошуку нових джерел доходу. Використання сучасних онлайн-майданчиків та міжнародних платформ електронної комерції дає змогу підприємствам виходити на глобальний рівень без значних капіталовкладень у відкриття фізичних представництв за кордоном. Цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси продажу, спростити логістичні операції та забезпечити гнучкість у роботі з міжнародними клієнтами. Крім того, активна участь у міжнародних виставках, бізнес-форумах та коопераційних програмах сприяє встановленню ділових контактів, формуванню довгострокових партнерств та обміну досвідом із провідними компаніями галузі.

Залучення стратегічних партнерів і вихід на нові ринки потребують глибокого аналізу цільової аудиторії, особливостей регіонального законодавства та адаптації бізнес-моделі до нових умов. Важливим фактором успіху є розуміння специфіки місцевих ринків, культурних особливостей та споживчих уподобань, що дозволяє ефективніше позиціонувати продукцію та послуги. Використання сучасних аналітичних інструментів і маркетингових стратегій допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни у споживчому попиті, знаходити оптимальні канали збуту та зміцнювати власні конкурентні позиції. Таким чином, розширення партнерських зв'язків та вихід на нові ринки стають не лише способом виживання в умовах економічної нестабільності, а й потужним рушієм розвитку, що забезпечує стійкість бізнесу та його довгострокове процвітання [2, с. 12].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно працювати на ринку, витримуючи конкуренцію та забезпечуючи ефективність у економічній, соціальній та екологічній сферах. Вона залежить від якості продукції, асортименту, умов постачання, фінансового стану, кадрового потенціалу та маркетингової стратегії. Важливими факторами є також зовнішні умови, такі як ринкова кон'юнктура, державна політика, рівень платоспроможного попиту та інфляція.

Основними проблемами, що ускладнюють реалізацію конкурентних стратегій підприємств, є обмеженість ресурсної бази, проблеми з ліквідністю, валютні коливання, руйнування логістичних ланцюгів, недостатня державна підтримка, зниження купівельної спроможності населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, енергетична нестабільність, конкуренція з боку іноземних компаній та макроекономічна нестабільність. Для підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати ефективні фінансові інструменти, такі як факторинг, лізинг, грантове фінансування та міжнародні програми підтримки. Також важливо використовувати динамічне ціноутворення, оптимізувати операційні витрати та модернізувати енергоспоживання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
2. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 129-134.
3. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 827-833.
4. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності

підприємства. *Економічний вісник університету / Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2016. Вип. 31(1). С. 143-150.

5. Куцук П. О. Внутрішня торгівля України у системі міжгалузевих зв'язків: сучасні тенденції і ключові диспропорції. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2021. № 31. С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-01>.

6. Куцук П., Лупак Р., Качан О. Специфіка механізмів державної політики розвитку внутрішньої торгівлі. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 4-13. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.004>. URL: <http://rarpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarpsu/article/view/469>.

7. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 47-77.

8. Сурженко Н. В., Агєєва І. В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 1. С. 232-235.

9. Ткачук О. М., Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль : зб. наук. праць "АЮГОС" / відп. за випуск Голденблат М. А. Обухів : Друкарня "Друкарник" (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т. 3. С. 66-70.*

10. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427-432.

11. International Trade Administration Highlights 2024 Achievements to Strengthen U.S. Competitiveness and Economic Security. Press Releases Issued by the International Trade Administration. *Official Website of the International Trade Administration*. URL: <https://www.trade.gov/press-release/international-trade-administration-highlights-2024-achievements-strengthen-us>.

12. The Case for Trade and Competitiveness. *World Economic Forum*. A joint paper of the World Economic Forum Global Agenda Council on Trade & FDI and Global Agenda Council on Competitiveness. Paper has been drafted by Richard Baldwin, Anabel Gonzalez, Selina Jackson, Kevin Murphy, Razeen Sally and Harsha V. Singh. September 2015. 16 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_Competitiveness_2105.pdf.

REFERENCES

1. Aref'ieva, O. V. (2019), Konkurentospro-mozhnist' pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori : monohrafiia. FOP Maslakov, Kyiv, 342 s.
2. Biliavs'kyj, V. M. and Sheputa, M. M. (2017), Konkurentospromozhnist' pidpriemstva iak

faktor pidvyschennia joho investytsijnoi pryvablyvosti. *Innovatsijna ekonomika*, № 11-12, s. 129-134.

3. Verbiv's'ka, L. V. and Suduk, I. V. (2017), Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsypy ii formuvannia. *Molodyj vchenyj*, № 10, s. 827-833.

4. Klimenko, I. M. (2016), Henezys sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomichnyj visnyk universytetu / Un-t Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi*, vyp. 31(1), s. 143-150.

5. Kutsyk, P. O. (2021), Vnutrishnia torhivlia Ukrainy u systemi mizhhaluzevykh zv'iazkiv: suchasni tendentsii i kluchovi dysproportsii. *Pidpriemnytstvo i torhivlia : zbirnyk naukovykh prats'*, № 31, s. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-01>.

6. Kutsyk P., Lupak R. and Kachan O. (2023), Spetsyfika mekhanizmiv derzhavnoi polityky rozvytku vnutrishn'oi torhivli. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, vyp. 28, s. 4-13. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.004>, available at: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/469>.

7. Ripa, T. V. (2016), Zmistova kharakterystyka konkurentospromozhnosti pidpriemstv torhivli. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, №10, s. 47-77.

8. Surzhenko, N. V. and Ahieieva, I. V. (2014), Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, № 1, s. 232-235.

9. Tkachuk, O. M. and Kharkova, Yu. P. (2018), Konkurentni perevahy pidpriemstva. *Perspektyvni napriamky naukovoï dumky : materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 18 kvitnia 2018 roku u m. Ternopil' : zb. nauk. prats' "ΛΟΗΟΣ"* / vidp. za vypusk Holdenblat M. A. Drukarnia "Drukaryk" (FOP Hulciaeva V.M.), Obukhiv, T. 3, s. 66-70.

10. Shapovalova, I. V. (2017), Konkurentni perevahy pidpriemstva: retrospektyvnyj analiz traktuvannia terminiv. *Ekonomika i suspil'stvo*, № 10, s. 427-432.

11. International Trade Administration Highlights 2024 Achievements to Strengthen U.S. Competitiveness and Economic Security. Press Releases Issued by the International Trade Administration. *Official Website of the International Trade Administration*, available at: <https://www.trade.gov/press-release/international-trade-administration-highlights-2024-achievements-strengthen-us>.

12. The Case for Trade and Competitiveness. *World Economic Forum*. A joint paper of the World Economic Forum Global Agenda Council on Trade & FDI and Global Agenda Council on Competitiveness. Paper has been drafted by Richard Baldwin, Anabel Gonzalez, Selina Jackson, Kevin Murphy, Razeen Sally and Harsha V. Singh. September 2015. 16 p., available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_Competitiveness_2105.pdf.

Стаття надійшла до редакції 17 січня 2025 року

УДК 368.914

Купрін М. Ю.,
mak.kuprin@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2703-1336,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. В умовах поглиблення демографічної кризи та посилення політичної й економічної нестабільності, спричиненої збройною агресією російської федерації, постає нагальна необхідність розробки та впровадження диверсифікованої моделі пенсійного забезпечення. В статті обґрунтовані правові, економічні та організаційні засади, що забезпечать формування ефективних регуляторних і організаційних механізмів для підвищення результативності державного управління накопичувальним сегментом пенсійної системи України. В умовах масштабних викликів у сфері пенсійного забезпечення, зумовленими кризовим станом вітчизняної чинної пенсійної системи, поглибленням демографічної кризи та посиленням політичної й економічної нестабільності, спричиненої збройною військовою агресією проти України, постає нагальна необхідність розробки та впровадження диверсифікованої моделі пенсійного забезпечення. Така модель має забезпечувати надійний захист від демографічних і економічних ризиків, інтегруючи передовий міжнародний досвід із урахуванням національних особливостей і викликів. Наголошено на низькій ефективності функціонування системи недержавних пенсійних фондів в Україні, що виявляється в незначній кількості учасників таких фондів, невеликому розмірі нагромаджених пенсійних активів, низькому рівні інвестиційного доходу та ін. Обґрунтована необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні та розширення складу виконуваних державою функцій у цій сфері. Запропоновано авторську модель комплексного державного регулювання накопичувальної пенсійної системи, яка інтегрує соціальні, адміністративні, контрольні, управлінські та стимулюючі компоненти. Реалізація цієї моделі сприятиме формуванню ефективної системи державного регулювання, розробці комплексних заходів із реформування пенсійної системи та забезпеченню її фінансової стійкості в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Такий підхід призведе до мінімізації потенційних ризиків і сприятиме стабільному розвитку пенсійного забезпечення в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Ключові слова: державне регулювання, пенсійна система, накопичувальне пенсійне забезпечення, недержавний пенсійний фонд, ризик-орієнтований нагляд.

Kuprin M. Yu.,
mak.kuprin@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2703-1336,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

IMPROVEMENT OF STATE REGULATION OF THE FUNDED PENSION SYSTEM IN UKRAINE

Abstract. In the context of a deepening demographic crisis and increasing political and economic instability caused by the armed aggression of the Russian Federation, there is an urgent need to develop and implement a diversified pension provision model. The article substantiates the legal, economic and organizational principles that will ensure the formation of effective regulatory and organizational mechanisms to increase the effectiveness of state management of the accumulative segment of the pension system of Ukraine. In the context of large-scale challenges in the field of pension provision, caused by the crisis state of the domestic current pension system, the deepening demographic crisis and the intensification of political and economic instability caused by armed military aggression against Ukraine, there is an urgent need to develop and implement a diversified pension provision model. Such a model should provide reliable protection against demographic and economic risks, integrating advanced international experience, taking into account national characteristics and challenges. The low efficiency of the system of non-state pension funds in Ukraine is emphasized, which is manifested in the small number of participants in such funds, the small amount of accumulated pension assets, the low level of investment income, etc. The need to improve the organizational and economic mechanism of state regulation of the funded pension system in Ukraine and expand the functions performed by the state in this area is substantiated. An author's model of comprehensive state regulation of the funded pension system is proposed, which integrates social, administrative, control, management and incentive components. The implementation of this model will contribute to the formation of an effective system of state regulation, the development of comprehensive measures to reform the pension system and ensure its financial sustainability in the face of modern socio-economic challenges. Such an approach will lead to the minimization of potential risks and will contribute to the stable development of pension provision in the face of modern socio-economic challenges.

Keywords: state regulation, pension system, funded pension provision, non-state pension fund, risk-based supervision.

JEL Classification: G23, G38

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-15>

Постановка проблеми. Україна стоїть перед масштабними викликами у сфері пенсійного забезпечення, зумовленими кризовим станом чинної пенсійної системи та відсутністю комплексних реформ, спрямованих на підвищення її ефективності. В умовах поглиблення демографічної кризи та посилення політичної й економічної нестабільності, спричиненої збройною агресією російської федерації, постає нагальна необхідність розробки та впровадження диверсифікованої моделі пенсійного забезпечення. Така модель має забезпечувати надійний захист від демографічних і економічних ризиків, інтегруючи передовий міжнародний досвід із урахуванням національних особливостей і викликів. Вирішення цього завдання потребує консолідації зусиль наукової спільноти та фахівців у сфері соціально-економічної політики задля створення фінансово стійкої та соціально орієнтованої пенсійної системи. В умовах активної євроінтеграції України особливої важливості набуває імплементація норм і положень законодавства Європейського Союзу у сфері правового регулювання діяльності інституцій професійного пенсійного забезпечення, а також урахування міжнародних стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню механізму державного регулювання накопичувального пенсійного забезпечення присвячено наукові праці багатьох українських вчених, серед яких О. П. Коваль, Т. М. Козак, С. П. Зубик, С. В. Черкасова, Н. Н. Сташкевич, Н. М. Шелудько, Е. М. Лібанова, Л. М. Ткаченко, Т. В. Письменна та інші. Основна увага в цих дослідженнях приділяється питанням удосконалення нормативно-правової бази пенсійного забезпечення, забезпеченню фінансової стійкості пенсійних установ, впровадженню ефективного ризик-орієнтованого нагляду, підвищенню прозорості діяльності учасників пенсійного ринку та захисту прав його учасників. Важливим напрямом наукових досліджень у цій сфері є пошук інструментів для посилення інституційної спроможності регуляторних органів, оптимізації механізмів управління пенсійними активами, диверсифікації інвестиційних інструментів і пенсійних активів. Особлива увага приділяється інтеграції найкращих міжнародних практик і стандартів у сфері пенсійного забезпечення, що дозволить створити ефективну та стійку модель функціонування накопичувальної пенсійної системи в Україні.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є оцінювання сучасного стану державного регулювання системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні і на цій основі обґрунтування засад та інструментів, що підвищать результативність державного впливу на цю сферу

національної економіки та прискорять її подальший розвиток. Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- виявлення особливостей системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні та дослідження перешкод, що стримують її ефективний розвиток;

- вивчення зарубіжного досвіду регулювання пенсійних систем відповідно до рекомендацій Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO) та Міжнародної організації пенсійних регуляторів (IOPS);

- обґрунтування пріоритетів вдосконалення державного регулювання накопичувального сегменту пенсійної системи країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Демографічні трансформації, зумовлені тривалим зниженням рівня народжуваності протягом останніх десятиліть поєднані з поступовим зростанням тривалості життя, а також масштабна збройна агресія російської федерації, яка спричинила значний відтік працездатного населення (понад 6 млн осіб, переважно працездатного віку) [11], об'єктивно висувають вимогу до перегляду та оновлення чинних підходів до формування пенсійної політики. Наявна солідарна (розподільча) пенсійна система, що функціонує на засадах перерозподілу внесків працюючого населення на користь осіб пенсійного віку, демонструє поступову втрату ефективності. За інформацією Міністерства соціальної політики України, станом на 1 січня 2024 року в Україні налічувалося 10,51 млн пенсіонерів [10], а кількість застрахованих осіб, за яких сплачувався Єдиний соціальний внесок (який і є основним джерелом фінансування бюджету Пенсійного Фонду України) становила 9,8 млн осіб. З врахуванням поточного рівня середньої заробітної плати в Україні в розмірі 20,5 тис грн [8], досягнутий паритет унеможливорює підтримання належного рівня фінансової стійкості пенсійної системи та створює суттєві загрози для її належного функціонування в майбутньому. В умовах поточних демографічних і соціально-економічних тенденцій досягнення цільового показника коефіцієнта заміщення на рівні 40% виглядає необґрунтованим, а з огляду на відсутність позитивних змін у динаміці цих показників подальше покращення ситуації у сфері пенсійного забезпечення в Україні видається загрозовим.

У відповідь на поточні виклики, українські можновладці сьогодні перебувають у пошуках оптимальних параметрів майбутньої накопичувальної пенсійної системи та анонсували її запровадження протягом найближчих років.

Ефективне державне регулювання майбутньої накопичувальної пенсійної системи є критичним фактором для забезпечення її стійкості, прозорості та довіри з боку громадян. Важливим завданням є створення надійної системи регулювання, яка б гарантувала захист прав застрахованих осіб та ефективний контроль за діяльністю пенсійних установ. Зокрема, необхідно впровадити дієві механізми ризик-орієнтованого нагляду, забезпечити належний рівень фінансової грамотності населення та розробити стратегії для стимулювання участі громадян у накопичувальній системі. Окрім того, важливим аспектом є розумна диверсифікація інвестиційних портфелів (запровадження концепції фондів визначеної дати), що дозволить підвищити дохідність пенсійних активів. Визначення чіткої ролі держави як регулятора, гаранта стабільності та захисника інтересів вкладників є необхідною умовою для формування стійкої й ефективної накопичувальної пенсійної системи, здатної відповідати сучасним демографічним і економічним викликам.

Вихідною базою для дослідження ефективності майбутньої загальнообов'язкової накопичувальної пенсійної системи та її належного державного регулювання слугує ґрунтовний аналіз наявних недоліків добровільного пенсійного сегмента, що функціонує в Україні з 2004 року. Попри наявність окремих успішних прикладів ефективної діяльності недержавних пенсійних фондів (далі – НПФ), загальні результати функціонування галузі залишаються вкрай помірними. На думку експертів USAID, це зумовлено значною фрагментацією ринку за відносно низького обсягу активів під управлінням, високим рівнем комісійних зборів та, як наслідок, обмеженими інвестиційними результатами [13].

Станом на 30.09.2024 р. в Реєстрі недержавних пенсійних фондів Національної Комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) містилася інформація про 60 недержавних пенсійних фондів (далі – НПФ) та 18 адміністраторів НПФ. В Реєстрі професійних учасників ринків капіталу та організованих товарних ринків станом на 30.09.2023 р. налічувалось 63 НПФ та 19 їх адміністраторів. Загальна вартість активів, сформованих недержавними пенсійними фондами, станом на 30.09.2024 р. становила 5 492,6 млн грн [14].

На думку С. Зубика, помірні результати пенсійної галузі “є лише наслідком фундаментальної проблеми, яка свідомо чи не свідомо відсунута на задній план або й не помічається узагалі. Вона полягає у високому рівні агентських ризиків, притаманних НПФ” [9]. Науковець акцентує основну увагу на недосконалій системі корпоративного управління, яка й є першоджерелом поточних викликів. На думку дослідника, виключними органами управління недержавного пенсійного фонду є збори засновників і Рада пенсійного фонду. Водночас організація управління, що мала б бути спрямованою на захист інтересів учасників фонду, демонструє суттєві недоліки, які негативно позначаються як на валовій, так і на чистій прибутковості інвестиційної діяльності [9]. До компетенції Ради фонду належать функції забезпечення ефективного

управління та здійснення нагляду за поточною діяльністю НПФ. Однак, з огляду на те, що склад Ради формується безпосередньо засновниками, у випадках конфлікту інтересів між засновниками фонду та його учасниками Рада, як правило, діє на користь засновників або самоусувається від виконання покладених на неї обов'язків. Попри закріплені на законодавчому рівні фідuciарні обов'язки Ради пенсійного фонду, які передбачають захист інтересів учасників, їх практична реалізація часто є формальною та не забезпечує належного рівня відповідальності й підзвітності.

У доповнення цієї думки, Т. Козак, робить висновки, що запровадження загальнообов'язкового накопичувального рівня пенсійного забезпечення потребує винятково високого рівня управління пенсійними активами [3].

Відповідно до наукових досліджень у цій сфері ключовими перешкодами, що стримують ефективний розвиток накопичувального (недержавного) пенсійного забезпечення в Україні, є:

- *Донедавна – недостатня інституційна спроможність основного регулятора ринку накопичувального пенсійного забезпечення.* О. Коваль зазначає, що слабка інституційна спроможність регуляторного органу суттєво обмежувала ефективність контролю та нагляду за діяльністю недержавних пенсійних фондів [12]. Запроваджені в межах реформи державного регулювання 2021 р. заходи (Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо консолідації функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг”, або так званий Закон “Спліт”), що передбачали перерозподіл функцій нагляду, не усунули основних системних прогалин у самому регулюванні, по суті перерозподіливши наявний перелік обов'язків. Зміна регулятора мала радше формальний характер і не забезпечила належного посилення регуляторних механізмів та не надала дієвих інструментів реагування та контролю за діяльністю учасників ринку.

- *Низький рівень фінансової грамотності населення.* Л. В. Гончар, С. О. Гарна та А. О. Мартиненко підкреслюють, що недостатня фінансова обізнаність громадян обмежує їхні можливості у використанні фінансових послуг та негативно впливає на економічний розвиток країни [2]. Обмежене розуміння громадянами принципів функціонування накопичувальної пенсійної системи та важливості довгострокового накопичення стримує їх активне залучення до недержавного пенсійного забезпечення [15].

- *Фрагментація ринку та обмежений обсяг активів.* В. Письменний та Т. Письменна зазначають, що значна кількість дрібних учасників із незначними активами в управлінні призводить до неефективного розподілу ресурсів і ускладнює формування конкурентоспроможних інвестиційних стратегій [4].

- *Високі адміністративні витрати та комісійні збори* – суттєві витрати на управління фондами зменшують їх інвестиційний дохід і, відповідно, кінцевий обсяг пенсійних накопичень учасників [13].

• *Обмежений інструментарій для інвестування* – недостатня диверсифікація фінансових інструментів та слабо розвинений ринок капіталів обмежують можливості ефективного розміщення пенсійних активів і знижують потенціал отримання стабільного доходу.

Як результат, поєднання інституційних недоліків разом зі скромними результатами інвестування обумовили те, що НПФ не набули широкої популярності в Україні. Станом на 30.09.2024 р. учасниками цієї системи є лише 887,4 тис осіб, що складає 9% від загальної чисельності працівників населення країни.

Вирішення проблем у функціонуванні накопичувального пенсійного забезпечення в Україні, на нашу думку, є можливим через удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання цієї системи, розширення та більш повне виконання державою своїх функцій для забезпечення її ефективного функціонування.

В контексті державного регулювання, на думку Т. Козака, організаційно-економічний механізм – це сукупність інституційних, інституціональних складових, які мають нормативно-правове та інформаційне забезпечення задля здатності економічними методами і важелями впливати на результати діяльності того об'єкту управління, стосовно якого розробляється механізм з досягнення встановленої мети [3]. Саме це визначення надає змогу окреслити термін “державне регулювання” не лише як комплекс заходів контрольного характеру, але комплекс, що виконує інші важливі функції, які передбачають активну участь держави в розвитку накопичувального сегменту, що контролюється.

На думку Н. Шелудько, С. Зубика та інших дослідників, як добровільна, так і загальнообов'язкова системи накопичувального пенсійного забезпечення, мають виконувати дві основні функції – соціальну та економічну. *Соціальна* функція має на меті вирішення завдання майбутнього пенсійного забезпечення учасників цієї системи. *Економічна* функція – вирішення завдань поточного накопичення, збереження та примноження внесків шляхом розміщення їх у прибуткові активи та подальшого управління такими активами [6]. Окрім згаданих функцій, на думку Н. Сташкевич та К. Красільнікової, пенсійні накопичення також мають стати додатковим джерелом капіталу для розвитку економіки України [5].

Багатогранність функцій накопичувальної пенсійної системи потребує *особливого режиму регулювання*, який, з одного боку, має забезпечувати баланс між соціальними аспектами, надійним захистом пенсійних накопичень і прав учасників системи, а з іншого – стимулювати залучення пенсійних активів до довгострокових інвестиційних проєктів, що сприятимуть сталому економічному зростанню країни.

На думку експертів Світового банку, успішне впровадження обов'язкової накопичувальної пенсійної системи та її державного регулювання в Україні ґрунтується на п'яти ключових принципах:

- 1) потужній нормативно-правовій та фідучіарній базі, яка забезпечує надійний захист прав учасників і прозорість діяльності професійних провайдерів;
- 2) раціональному фінансуванні, що передбачає стійку модель розподілу внесків і фінансову стабільність;
- 3) ефективному адмініструванні із застосуванням сучасних технологій для точного обліку, своєчасних виплат і комунікації з учасниками;
- 4) збалансованій структурі пенсійної системи, яка інтегрує накопичувальний і солідарний компоненти для диверсифікації джерел доходу;
- 5) чітко визначеній ролі держави як стратегічного регулятора, гаранта стабільності й захисника прав вкладників [7].

Для визначення стратегічних пріоритетів державного регулювання системи накопичувального пенсійного забезпечення важливим є процес синтезу основних функцій, які мала б виконувати держава у цій сфері (рис. 1).

В складі цих функцій необхідно виділити такі:

1. **Соціальна функція** державного регулювання накопичувальної пенсійної системи передбачає інтеграцію накопичувального елементу до чинної солідарної системи із дотриманням принципів соціальної справедливості, фінансової стійкості та захисту вразливих груп населення. Забезпечення соціальної справедливості вимагає врахування інтересів різних категорій громадян, зокрема працівників із різними рівнями доходів, самозайнятих осіб та людей із низькими доходами, шляхом розробки механізмів, які б не погіршували їхнього матеріального становища. Важливим аспектом є диференціація джерел фінансування, що передбачає чітке розмежування коштів солідарної та накопичувальної систем для збереження їхньої стійкості, а також захист активів накопичувальної системи від використання для покриття дефіциту солідарного рівня. Крім того, особливу увагу слід приділити соціальному захисту вразливих груп, зокрема осіб із нерегулярним доходом, шляхом впровадження зважених заходів для забезпечення їхньої повноцінної участі в накопичувальній пенсійній системі.

2. **Адміністративна функція** державного регулювання накопичувальної пенсійної системи спрямована на створення ефективної, зручної, надійної та захищеної системи управління, яка забезпечує простий і доступний сервіс для учасників. Ключовим елементом є впровадження системи “єдиного вікна”, що передбачає розробку інтегрованої платформи для обслуговування громадян із простим і зрозумілим доступом до всіх необхідних послуг без складних процедур. Важливим є розвиток цифрової інфраструктури, зокрема електронних сервісів для реєстрації, моніторингу накопичень, вибору провайдерів та управління особистими рахунками. Одночасно необхідно забезпечити високий рівень захисту інформації, зокрема кібербезпеку і стійкість системи до зовнішнього втручання, що включає захист персональних даних і фінансової інформації кожного учасника. Для ефективної роботи системи важливо налагодити взаємодію з провайдерами послуг через сучасні IT-рішення, що дозволить автоматизувати процеси

обліку, нарахування та перевірки пенсійних внесків і виплат, мінімізуючи ризики помилок і шахрайства. Крім того, система повинна бути гнучкою, забезпечуючи учасникам можливість змінювати провайдера послуг без зайвих процедур і у стислі терміни, що сприятиме підвищенню довіри до пенсійної системи.

3. **Контрольна функція** державного регулювання накопичувальної пенсійної системи є *ключовим елементом забезпечення її стабільності, надійності та довіри з боку населення*. Вона містить комплекс заходів, спрямованих на постійний моніторинг, регулювання та захист прав усіх учасників пенсійної системи. Основою цієї функції є ефективний нагляд за провайдерами, що передбачає регулярний контроль за діяльністю накопичувальних установ, компаній з управління активами та інших фінансових провайдерів. Це охоплює ліцензування та авторизацію учасників ринку для гарантування їх фінансової стійкості й належної репутації, систематичний фінансовий моніторинг за принципами ризик-орієнтованого нагляду для запобігання можливим ризикам, а також встановлення чітких вимог до розкриття інформації щодо результатів діяльності для потенційних і поточних учасників. За визначенням Міжнародної організації пенсійних регуляторів, ризик-орієнтований нагляд – це структурований підхід, який фокусується на ранньому виявленні потенційних ризиків, з якими стикається пенсійне забезпечення пенсійних планів чи фондів, а також на оцінці фінансових та операційних чинників, необхідних для мінімізації та пом'якшення цих ризиків [16].

Важливим компонентом є впровадження дієвих механізмів реагування на потенційні або реальні виклики, зокрема створення системи раннього попередження для виявлення і мінімізації ризиків, застосування антикризових заходів: введення тимчасових адміністрацій у разі загрози неплатоспроможності установ, а також чітке і прозоре застосування санкцій до порушників правил ринку пенсійних накопичень. Окрему увагу варто приділити захисту прав учасників системи, що передбачає налагодження ефективної комунікації з учасниками, забезпечення прозорості діяльності накопичувальних установ через публічне розкриття важливої інформації та регулярне інформування суспільства про стан системи, можливі виклики й заплановані зміни. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню довіри громадян до пенсійної системи та забезпеченню її надійного функціонування.

Нещодавно ухвалений Закон України Про внесення змін до Закону України "Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків" [1], на нашу думку, слугує вагомим передумовою для створення цілісної та ефективної системи державного нагляду (контрольна функція) за економічними аспектами функціонування пенсійного забезпечення. Запроваджені зміни мають потенціал посилити інституційну спроможність регулятора, забезпечити підвищення прозорості та відповідальності учасників ринків капіталів, що є

критично важливим для зміцнення довіри до накопичувальної пенсійної системи.

Однак реалізація положень цього закону вимагає розробки й упровадження низки практичних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного захисту пенсійних активів. Важливим напрямом у цьому контексті є інтеграція ризик-орієнтованого нагляду, що дозволить своєчасно ідентифікувати потенційні загрози для фінансової стабільності пенсійних фондів. Такий підхід передбачає не лише формальний контроль, а й поглиблений аналіз ризиків, що виникають у процесі управління пенсійними активами, а також слугує базисом для подальших заходів з управління такими ризиками.

Важливо посилити контроль за дотриманням етичних норм і стандартів фідучіарної відповідальності з боку керівництва пенсійних установ, зокрема обов'язкове дотримання принципів доброчесності, прозорості та пріоритетності інтересів учасників фонду при ухваленні управлінських рішень. Такий контроль має бути обговорений з індустрією і цілком доцільним є його делегування на рівень об'єднань професійних учасників їх саморегулювних організацій.

Невід'ємною складовою ефективного державного регулювання у цій сфері є чітко визначений мандат регуляторного органу на здійснення превентивних і коригувальних заходів, зокрема примусового усунення, заміни або виведення з ринку недобросовісних чи фінансово нестійких професійних учасників. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати системні ризики, але й забезпечити належний захист прав та інтересів учасників пенсійної системи.

Окремої уваги заслуговує необхідність цифровізації процесів моніторингу та контролю. Використання сучасних інформаційних технологій і автоматизованих систем аналізу дозволить оперативніше ідентифікувати порушення та мінімізувати людський фактор у процесі прийняття рішень. Це сприятиме підвищенню оперативності реагування на потенційні загрози та забезпечить своєчасне вжиття коригувальних заходів.

4. **Управлінська функція.** Держава може виконувати роль постачальника пенсійних послуг на конкурентних засадах поряд з іншими професійними провайдерами, забезпечуючи опцію за замовчуванням для осіб із недостатнім рівнем фінансової обізнаності щодо вибору оптимальної стратегії пенсійних накопичень. Реалізація цього підходу передбачає створення або делегування функцій спеціалізованої накопичувальної установи, куди автоматично спрямовуватимуться внески відповідної категорії учасників. Міжнародний досвід, зокрема приклади функціонування аналогічних моделей у Великій Британії, Республіці Польща, Швеції та інших країнах, засвідчує високу ефективність такого механізму. У цьому контексті критично важливим є забезпечення інституційної автономії такої установи, що мінімізує ризики прямого державного втручання в її оперативну діяльність.

5. **Стимулююча функція** державного регулювання накопичувальної пенсійної системи передбачає створення ефективних механізмів заохочення громадян до участі в системі. Одним із ключових інструментів є запровадження податкових пільг, які передбачають зменшення оподаткування доходів, спрямованих на пенсійні внески, що стимулює громадян до регулярних накопичень. Важливим елементом могло б бути також державне співфінансування, яке полягає у здійсненні додаткових внесків з боку держави для заохочення участі, особливо низькооплачуваних працівників. Сукупність цих заходів забезпечує підвищення довіри до пенсійної системи та стимулює її сталий розвиток.

6. **Інформаційна функція** є невід'ємною складовою державного регулювання накопичувальної пенсійної системи, оскільки забезпечує необхідний рівень обізнаності населення про сутність реформи, її переваги, потенційні ризики та можливості участі. Важливою складовою цієї функції є проведення інформаційних кампаній, спрямованих на роз'яснення громадянам ключових аспектів реформи, що сприятиме формуванню довіри до нової системи. Не менш важливим є підвищення фінансової грамотності населення шляхом організації освітніх програм і тренінгів, що дозволить громадянам усвідомлено приймати рішення щодо вибору інвестиційних стратегій і провайдерів послуг. Додатково необхідно забезпечити прозорість інформації шляхом надання громадянам регулярного доступу до актуальної інформації про стан їхніх накопичень, результати інвестування та діяльність пенсійних фондів через зручні онлайн-сервіси й цифрові платформи. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме формуванню фінансової культури в суспільстві та підвищенню рівня залученості громадян до накопичувальної пенсійної системи.

На додачу, запровадження бенчмарків слугувало б відправною точкою об'єктивного оцінювання результатів інвестиційної діяльності пенсійних

установ. У цьому контексті доцільною була б розробка чітких і прозорих еталонних показників, які б відповідали специфіці діяльності різних типів пенсійних установ і враховували рівень прийнятних ризиків, інвестиційні стратегії та горизонти планування, враховувати особливості національного економічного середовища, включаючи стан фондового ринку, макроекономічні показники та валютні ризики. Важливо, щоб ці орієнтири базувалися на міжнародних стандартах і найкращих практиках управління активами, адаптованих до умов українського фінансового ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Забезпечення дієвого механізму державного регулювання та нагляду в сфері накопичувального пенсійного забезпечення потребує всебічного та комплексного підходу, який має інтегрувати жорсткі контрольні інструменти із сучасними гнучкими механізмами активної участі держави у розбудові цієї системи, а також адаптації до постійно змінюваних умов фінансового ринку. Такий підхід передбачає не лише підвищення регуляторної дисципліни, але й створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку цього сегменту, що виступатиме потужним стимулом для його розбудови.

З одного боку, державі необхідно забезпечити дієві контрольні функції, запровадивши ефективні механізми нагляду за діяльністю професійних учасників пенсійної системи та реагування на виявлені проблеми, зокрема впровадження ризик-орієнтованого нагляду, регулярний моніторинг, прозоре розкриття інформації та дієві заходи за порушення законодавства. Особливу увагу варто приділити підвищенню професійної відповідальності учасників ринку, зокрема шляхом удосконалення системи ліцензування та підвищення вимог до корпоративного управління.

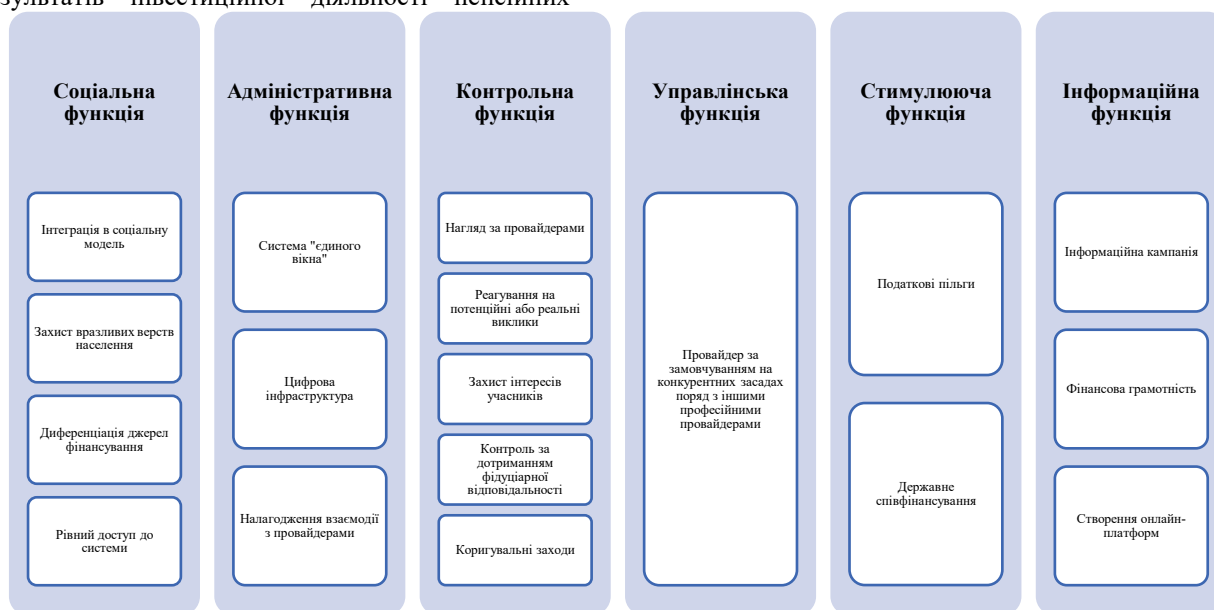


Рис. 1. Функції державного регулювання накопичувальної пенсійної системи (авторська розробка)

З іншого боку, державі необхідно створити умови для активного розвитку накопичувальної пенсійної системи через розвиток цифрової інфраструктури та ефективне адміністрування системи, створення умов для прозорості діяльності пенсійних установ і запровадження механізмів захисту прав учасників. Крім того, державне регулювання має стимулювати участь громадян у накопичувальній пенсійній системі через податкові пільги, державне співфінансування та програми фінансової грамотності. Активне використання цифрових інструментів сприятиме зниженню адміністративних витрат і підвищить довіру населення до накопичувальної пенсійної системи.

Інтеграція міжнародних стандартів регулювання та нагляду, зокрема принципів, розроблених Міжнародною організацією комісій з цінних паперів та Міжнародною організацією пенсійних регуляторів, дозволить Україні забезпечити високий рівень прозорості, захист прав учасників пенсійної системи та сприятиме інтеграції національного фінансового ринку у світову економіку.

Таким чином, комплексне поєднання державою жорсткого контролю з гнучкими механізмами розвитку стане фундаментом для побудови стійкої, прозорої та ефективної накопичувальної пенсійної системи в Україні. Це дозволить не лише підвищити фінансову стабільність пенсійного забезпечення, а й забезпечити довгостроковий соціально-економічний розвиток держави.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України Про внесення змін до Закону України “Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках” № 3585-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2024. № 15-18. Ст. 74.
2. Гончар Л. В., Гарна С. О., Мартиненко А. О. Фінансова грамотність населення України як фактор успішного розвитку держави. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2. С. 183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_1-2_27.
3. Козак Т. М. Складові організаційно-економічного механізму реформування системи пенсійного забезпечення щодо введення обов’язкового накопичувального рівня. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. С. 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1977>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.101.
4. Письменна Т. В., Письменний В. В. Розвиток недержавних пенсійних фондів в Україні: оцінка сучасних тенденцій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_5-6_3. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5-6.5.
5. Сташкевич Н. Н., Красильникова Є. В. Перспективи впровадження накопичувального рівня пенсійної системи України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 2(66). С. 228. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/168760/168647.
6. Шелудько Н. М., Зубик С. П. Система накопичувального пенсійного забезпечення в Україні: соціально-економічний вимір та захист пенсійних накопичень : монографія. Київ : ВД “Академперіодика”, 2023. С. 15. DOI: <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.497.122>.
7. Банерджі А. П’ять важливих принципів успішної обов’язкової накопичувальної пенсійної системи для України. *World Bank Group*. 10 листопада 2021 року. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/opinion/2021/11/17/five-important-principles-for-a-successful-mandatory-funded-pension-for-ukraine>.
8. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Оплата праці та соціально-трудова відносина. *Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm.
9. Зубик С. П. Що не так з недержавними пенсійними фондами? *Реанімаційний пакет реформ*. 10.12.2019. URL: <https://rpr.org.ua/news/shcho-ne-tak-z-nederzhavnyimi-pensiynymi-fondamy/>.
10. Ukraine: Over 6 Million Refugees Spread Across Europe. *United Nations. Regional Information Centre for Western Europe*. 11.09.2024. URL: <https://unric.org/en/ukraine-over-6-million-refugees-spread-across-europe/>.
11. Коваль О. П. Щодо державного регулювання накопичувальної складової пенсійної системи України : Аналітична записка. Серія “Соціальна політика”. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2020. № 11. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/analit-koval-social-policy-11-2020.pdf>.
12. З 1 квітня здійснюється автоматичний перерахунок пенсій для працюючих пенсіонерів. *Міністерство соціальної політики України*. 17.04.2024. URL: <https://msp.gov.ua/press-center/news/z-1-kvitnya-zdiysnyuyetsya-avtomatychnyy-pererakhunok-pensiy-dlya-pratsyuyuchykh-pensioneriv>.
13. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні: оцінка та рекомендації. Проект USAID “Трансформація фінансового сектору”. Липень 2019. Київ, Україна. 58 с. URL: https://knpf.bank.gov.ua/dl/nederzhavne_pensiine_zabezpechennia_v_ukraini_otsinka_ta_rekomendatsii_Text.pdf.
14. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 30.09.2024 : Інформаційна довідка. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/npf_3_kv-2024.pdf.
15. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Звіт за результатами дослідження. Проект USAID “Трансформація фінансового сектору”. Вересень

2021 р. Київ, Україна. Підготовлено Info Sapiens. 7 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4.

16. IOPS RISK-BASED SUPERVISION TOOLKIT. MODULE 2. QUANTITATIVE TOOLS FOR RISK ASSESSMENT. Public version. December 2023. 40 p. IOPS. *International Organisation of Pension Supervisors*. URL: https://www.iopsweb.org/rbstoolkit/Module_2_-_IOPS_RBS_Toolkit.pdf.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro derzhavne rehuliuвання rynkiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rynkiv ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy schodo vdoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання ta nahliadu na rynkakh kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rynkakh" № 3585-IX (2024), *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, № 15-18, St. 74.

2. Honchar, L. V. Harna, S. O. and Martynenko, A. O. (2019), Finansova hramotnist' naselennia Ukrainy iak faktor uspishnoho rozvytku derzhavy. *Innovatsijna ekonomika*, № 1-2, s. 183, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_1_2_27.

3. Kozak, T. M. (2021), Skladovi orhanzasijno-ekonomichnoho mekhanizmu reformuvannia systemy pensijnoho zabezpechennia schodo vvedennia obov'iazkovoho nakopychuval'noho rivnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 2, s. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1977>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.101.

4. Pys'menna, T. V. and Pys'mennyj, V. V. (2020), Rozvytok nederzhavnykh pensijnykh fondiv v Ukraini: otsinka suchasnykh tendentsij. *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 5-6, s. 8, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_5-6_3. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5-6.5.

5. Stashkevych, N. N. and Krasyl'nykova, Ye. V. (2018), Perspektyvy vprovadzhennia nakopychuval'noho rivnia pensijnoi systemy Ukrainy. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, № 2(66), s. 228, available at: https://journals.urau.ua/vsed_oueu/article/view/168760/168647.

6. Shelud'ko, N. M. and Zubyk, S. P. (2023), Systema nakopychuval'noho pensijnoho zabezpechennia v Ukraini: sotsial'no-ekonomichnyj vymir ta zakhyst pensijnykh nakopychen' : monohrafiia. VD "Akadempriodyka", Kyiv, s. 15. DOI: <https://doi.org/10.15407/akadempriodyka.497.122>.

7. Banerdzhi A. P'iat' vazhlyvykh pryntsypiv uspishnoi obov'iazkovoї nakopychuval'noi pensijnoi systemy dlia Ukrainy. *World Bank Group*. 10 lystopada 2021 roku, available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/opinion/2021/11/17/five-important-principles-for-a-successful-mandatory-funded-pension-for-ukraine>.

8. Demohrafichna ta sotsial'na statystyka / Rynok pratsi / Oplata pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny. *Derzhstat Ukrainy*, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm.

9. Zubyk, S. P. Scho ne tak z nederzhavnymy pensijnymy fondamy? *Reanimatsijnyj paket reform*. 10.12.2019, available at: <https://rpr.org.ua/news/shcho-ne-tak-z-nederzhavnymy-pensijnymy-fondamy/>.

10. Ukraine: Over 6 Million Refugees Spread Across Europe. *United Nations. Regional Information Centre for Western Europe*. 11.09.2024, available at: <https://unric.org/en/ukraine-over-6-million-refugees-spread-across-europe/>.

11. Koval', O. P. Schodo derzhavnoho rehuliuвання nakopychuval'noi skladovoї pensijnoi systemy Ukrainy : Analitichna zapyska. Seria "Sotsial'na polityka". *Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen'*. 2020. № 11, available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/analit-koval-social-policy-11-2020.pdf>.

12. Z 1 kvitnia zdijsniuet'sia avtomatychnyj pererakhunok pensij dlia pratsiuiuchykh pensioneriv. *Ministerstvo sotsial'noi polityky Ukrainy*. 17.04.2024, available at: <https://msp.gov.ua/press-center/news/z-1-kvitnya-zdiysnyuyetsya-avtomatychnyy-pererakhunok-pensiy-dlya-pratsiuyuchykh-pensioneriv>.

13. Nederzhavne pensijne zabezpechennia v Ukraini: otsinka ta rekomendatsii. Proekt USAID "Transformatsiia finansovoho sektoru". Lypen' 2019. Kyiv, Ukraina. 58 s., available at: https://knpf.bank.gov.ua/dl/nederzhavne_pensiine_zabezpechennia_v_ukraini_otsinka_ta_rekomendatsii_Text.pdf.

14. Pidsumky rozvytku systemy nederzhavnoho pensijnoho zabezpechennia stanom na 30.09.2024 : Informatsijna dovidka. *Natsional'na komisiiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku*, available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/11/npf_3_kv-2024.pdf.

15. Finansova hramotnist', finansova inkluziia ta finansovyj dobrobut v Ukraini u 2021. Zvit za rezultatamy doslidzhennia. Proekt USAID "Transformatsiia finansovoho sektoru". Veresen' 2021 r. Kyiv, Ukraina. Pidhotovleno Info Sapiens. 7 s., available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4.

16. IOPS RISK-BASED SUPERVISION TOOLKIT. MODULE 2. QUANTITATIVE TOOLS FOR RISK ASSESSMENT. Public version. December 2023. 40 p. IOPS. *International Organisation of Pension Supervisors*, available at: https://www.iopsweb.org/rbstoolkit/Module_2_-_IOPS_RBS_Toolkit.pdf.

Стаття надійшла до редакції 23 січня 2025 року

УДК 331.526:330

Артеменко А. В.,
a.artemenko89@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-7375-9911,
ст. викл. кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ СЦЕНАРНОГО МОДЕЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНИХ СТРУКТУР

Анотація. *Сценарне моделювання регіонального розвитку кластерних структур є ефективним інструментом для визначення оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності регіонів, зміцнення їх економічної самостійності та інтеграції у глобальні ринки. У статті розглядаються ключові аспекти та підходи до розробки сценарного моделювання для розвитку кластерних структур у контексті регіональної економіки. Основна увага приділяється аналізу взаємозв'язків між економічними, соціальними та інституційними факторами, які впливають на формування та ефективність функціонування кластерів. Запропоновано методичні підходи до побудови сценаріїв, що включають аналіз внутрішніх і зовнішніх умов розвитку, оцінку потенціалу регіону, а також моделювання впливу різних стратегій управління на розвиток кластерних структур. Особливу увагу приділено питанням формування синергетичного ефекту у межах кластерів, що досягається завдяки співпраці підприємств, наукових установ та органів влади. У статті розглядається роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку кластерів, а також аналізуються можливості впровадження цифрових технологій у процес управління та прогнозування. Запропоновані сценарії розвитку кластерів враховують глобальні тренди, такі як екологізація економіки, цифровізація та інтеграція до міжнародних ринків. Важливим аспектом є врахування ризиків та невизначеностей, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на розвиток кластерів. Для цього використано методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та багатофакторного моделювання, які дозволяють формувати адаптивні стратегії розвитку. У статті представлено результати практичного застосування розроблених підходів на прикладі конкретного регіону, що демонструють можливість досягнення позитивних змін за умов реалізації запропонованих сценаріїв. Загалом результати дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу до сценарного моделювання, що враховує специфіку регіону, його ресурсний потенціал, а також динамічні зміни зовнішнього середовища. Це сприятиме створенню стійких і конкурентоспроможних кластерних структур, здатних забезпечити довгостроковий соціально-економічний розвиток регіонів.*

Ключові слова: регіональний розвиток, кластерні структури, сценарне моделювання, економічний потенціал, інновації, синергетичний ефект, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, цифрові технології, стратегічне планування.

Artemenko A. V.,
a.artemenko89@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-7375-9911,
Senior Lecturer, Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FEATURES OF SCENARIO MODELING OF REGIONAL DEVELOPMENT OF CLUSTER STRUCTURES

Abstract. *Scenario modeling of regional development of cluster structures is an effective tool for identifying optimal ways to enhance regional competitiveness, strengthen economic independence, and integrate into global markets. This article examines the key aspects and approaches to developing scenario modeling for cluster structure development in the context of regional economies. The focus is on analyzing the interconnections between economic, social, and institutional factors influencing the formation and operational efficiency of clusters. Methodological approaches to scenario building are proposed, including the analysis of internal and external development conditions, assessment of regional potential, and modeling the impact of various management strategies on the development of cluster structures. Special attention is given to the formation of synergetic effects within clusters achieved through collaboration among enterprises, research institutions, and governmental bodies. The article explores the role of innovation in ensuring sustainable cluster development and analyzes the opportunities for integrating digital technologies into management and forecasting processes. The proposed development scenarios for clusters consider global trends such as economic greening, digitalization, and integration into international markets. A significant aspect is the consideration of risks and uncertainties associated with external and internal factors affecting cluster development. For this purpose, SWOT analysis,*

PESTEL analysis, and multifactor modeling methods were applied, enabling the creation of adaptive development strategies. The article presents the results of the practical application of the proposed approaches using the example of a specific region, demonstrating the potential for achieving positive changes under the implementation of suggested scenarios. Overall, the study highlights the necessity of a comprehensive approach to scenario modeling that takes into account regional specifics, resource potential, and dynamic changes in the external environment. This will contribute to the creation of sustainable and competitive cluster structures capable of ensuring the long-term socio-economic development of regions.

Keywords: regional development, cluster structures, scenario modeling, economic potential, innovation, synergetic effect, SWOT analysis, PESTEL analysis, digital technologies, strategic planning.

JEL Classification: C02; C51; L51; M21; O22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-16>

Постановка проблеми. Сучасний розвиток регіонів дедалі більше залежить від здатності ефективно використовувати їхній економічний, соціальний та інноваційний потенціал. У цьому контексті формування кластерних структур постає як один із найефективніших механізмів забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Кластери сприяють створенню нових робочих місць, розвитку локальних ринків та інтеграції регіонів у глобальні економічні процеси.

Сценарне моделювання виступає важливим інструментом стратегічного управління, яке дозволяє прогнозувати наслідки впровадження різних стратегій розвитку кластерів. Воно дає змогу враховувати численні економічні, соціальні, політичні та екологічні фактори, що впливають на регіональну економіку. Завдяки цьому інструменту можна розробляти адаптивні стратегії, які здатні реагувати на виклики сучасного середовища.

У статті увагу зосереджено на дослідженні особливостей сценарного моделювання розвитку кластерних структур у регіональному контексті. Автори прагнуть не лише проаналізувати основні підходи до моделювання, а й запропонувати ефективні рішення для подолання існуючих проблем та розробити методологічну основу для формування перспективних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попередні дослідження свідчать про значний інтерес до кластерного підходу як ефективного механізму регіонального розвитку. Зокрема, роботи М. Портера заклали теоретичні основи кластерного аналізу, які використовуються для визначення конкурентних переваг регіонів. Дослідники вказують на важливість співпраці між бізнесом, наукою та владою для досягнення синергетичного ефекту.

У вітчизняних та міжнародних наукових працях розглядаються різні аспекти кластерного розвитку, зокрема його вплив на інноваційний потенціал регіонів [3, 4, 6, 8, 9]. Однак більшість досліджень зосереджена на теоретичних аспектах, тоді як практичне застосування залишається менш розробленим. Це створює розрив між науковими рекомендаціями та реальними потребами регіональної політики.

Крім того, значна кількість досліджень зосереджується на аналізі окремих кластерів, що

обмежує можливість узагальнення результатів. У той же час існує потреба у розробці універсальних підходів до сценарного моделювання, які враховували б специфіку різних регіонів та дозволяли інтегрувати їх у глобальні економічні системи.

Виділення раніше невирішених частин проблеми. Незважаючи на значний інтерес до кластерного підходу в регіональному розвитку, багато аспектів цього питання залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, відсутні чіткі методологічні підходи до сценарного моделювання, які б враховували специфіку окремих регіонів, їхні ресурсні можливості та вплив зовнішніх факторів. Це ускладнює процес прийняття рішень на рівні регіональної політики.

Також недостатньо досліджено роль цифрових технологій та інновацій у розвитку кластерних структур, зокрема у контексті моделювання їхнього впливу на ефективність та конкурентоспроможність [7]. Іншим важливим аспектом є адаптація до глобальних викликів, таких як екологізація економіки та інтеграція в міжнародні ринки, що вимагає комплексного підходу до сценарного планування.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методологічних підходів до сценарного моделювання регіонального розвитку кластерних структур, що враховують особливості регіональних умов, глобальні економічні тренди та інноваційні можливості. Це дозволить забезпечити стале економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Автори прагнуть створити універсальний інструмент, який стане основою для формування адаптивних стратегій регіонального розвитку. Увага зосереджена на використанні цифрових технологій та інноваційних рішень у сценарному моделюванні. Також досліджуються ризики та невизначеності, які можуть впливати на функціонування кластерів. Таким чином, робота спрямована на вирішення актуальних проблем у плануванні та управлінні кластерними структурами. Важливим завданням є забезпечення практичної придатності запропонованих підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток кластерних структур стає ключовим інструментом у регіональній політиці. Завдяки синергетичному ефекту кластери сприяють

підвищенню продуктивності, впровадженню інновацій та створенню нових робочих місць. Вони об'єднують підприємства, наукові установи та органи влади задля досягнення спільних цілей. Особливо важливою є їх роль у регіонах із недостатньо диверсифікованою економікою, де кластери можуть стати основою для розвитку нових секторів. Стратегічне значення кластерів полягає також у здатності інтегрувати локальні ринки у глобальні економічні системи. Це забезпечує сталий розвиток регіонів та підвищує їх конкурентоспроможність. Водночас ефективність функціонування кластерів залежить від стратегічного планування їх розвитку [1].

Сценарне моделювання дозволяє прогнозувати наслідки різних підходів до управління розвитком кластерних структур. Основою цього підходу є ідентифікація ключових факторів впливу, таких як економічні, соціальні та технологічні умови. Завдяки моделюванню можна оцінити як короткострокові, так і довгострокові наслідки реалізації стратегій. Наприклад, аналіз може включати прогноз змін у зайнятості або ефективності використання ресурсів у межах кластеру. Це дозволяє формувати стратегії, що враховують можливі ризики та невизначеності. Важливо також оцінювати вплив зовнішніх факторів, таких як економічні кризи чи геополітичні зміни. Отже, сценарне моделювання стає інструментом стратегічного управління кластерними структурами.

Розробка сценаріїв потребує комплексного підходу, який включає оцінку ресурсного потенціалу регіону. До ключових ресурсів належать природні, людські, фінансові та інституційні можливості. Наприклад, регіони з високим рівнем наукового потенціалу мають переваги у створенні інноваційних кластерів. Водночас у регіонах із недостатньою інфраструктурою можуть виникати обмеження, які впливають на ефективність кластерів. Тому сценарії повинні враховувати реальні умови та потенціал розвитку. Це забезпечить їх адаптивність до

змін у середовищі. Важливо також враховувати конкурентні переваги регіону, які можуть стати основою для побудови кластерної стратегії.

Цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку кластерних структур. Вони дозволяють оптимізувати процеси управління, аналізу та прогнозування. Зокрема, технології великих даних допомагають досліджувати ринкові тренди та виявляти перспективні напрямки розвитку. Використання штучного інтелекту здатне підвищити ефективність прийняття рішень у межах кластерів. Також важливими є платформи для співпраці, які полегшують обмін інформацією між учасниками кластерів. Це сприяє підвищенню рівня інноваційності та створенню нових продуктів. Усі названі інструменти дозволяють значно підвищити ефективність функціонування кластерів у динамічному середовищі [3].

Розглянемо дії з варіантів використання у межах управління розвитком кластерних структур:

– Подання запиту – звернення учасника кластеру до координатора для ініціації нового проекту чи отримання консультації.

– Обробка запиту – аналіз отриманого запиту, перевірка відповідності критеріям кластерної взаємодії та внесення до загального реєстру проектів.

– Внесення даних – створення профілю учасника кластеру або оновлення інформації в базі даних, включаючи економічні показники та опис проекту.

– Визначення умов співпраці – залежно від масштабу проекту та можливостей учасників узгоджуються фінансові, організаційні та технологічні умови співпраці.

– Реалізація проекту – учасники кластеру отримують необхідні ресурси, фінансування чи підтримку для виконання запланованих заходів.

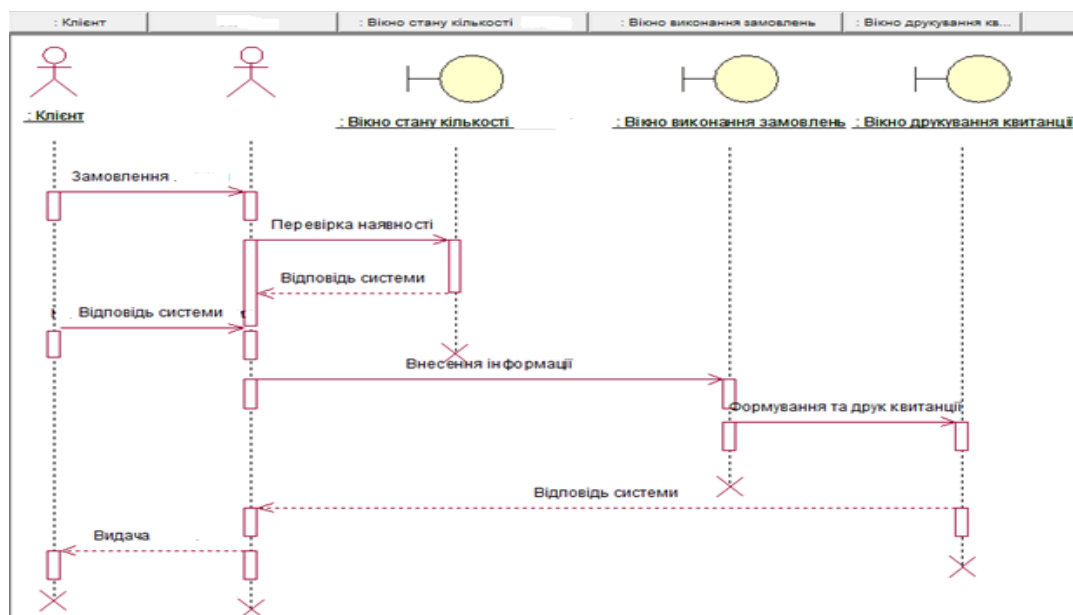


Рис. 1. Діаграма послідовностей

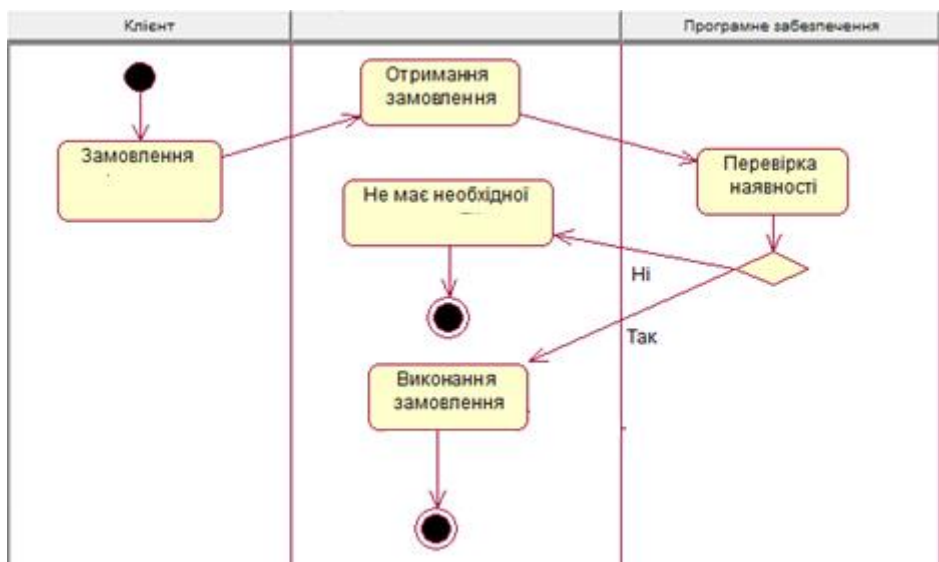


Рис. 2. Діаграма діяльності

Діаграма розгортання призначена для візуалізації елементів і компонентів програми, які існують лише на етапі її виконання. При цьому подаються тільки компоненти-екземпляри програми, що є виконавчими файлами або динамічними бібліотеками [2].

Діаграма розгортання містить графічні зображення процесорів, пристроїв, процесів і зв'язків між ними. На відміну від діаграм логічного відображення, діаграма розгортання є єдиною для системи в цілому, оскільки повинна повністю відображати особливості її реалізації. Ця діаграма, по суті, завершує процес проектування для конкретної програмної системи і її розробка, як правило, є останнім етапом специфікації моделі. Основні цілі розробки діаграми розгортання:

- визначити розподіл компонентів системи по її фізичних вузлах;
- показати фізичні зв'язки між усіма вузлами реалізації системи на етапі її виконання;
- виявити вузькі місця системи і реконфігурувати її топологію для досягнення необхідної продуктивності.

Окрім внутрішніх чинників, сценарне моделювання повинно враховувати глобальні виклики. Наприклад, екологізація економіки стає важливим напрямом для багатьох регіонів. Створення зелених кластерів може бути основою для впровадження інноваційних екологічних рішень. Це не лише підвищує стійкість регіонів до екологічних загроз, але й сприяє інтеграції у глобальні екологічні ініціативи. Іншим важливим викликом є цифровізація економіки, яка змінює підходи до управління та виробництва. Тому сценарії розвитку кластерів повинні враховувати технологічні тренди. Це дозволить адаптувати кластери до вимог сучасного ринку.

Методологічно сценарне моделювання базується на поєднанні кількісних та якісних методів аналізу. SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та

слабкі сторони кластерів, а PESTEL-аналіз – врахувати зовнішні чинники. Разом ці методи дають змогу формувати комплексне уявлення про перспективи розвитку кластерів. Зокрема, результати аналізу можуть бути використані для розробки стратегій, спрямованих на подолання ключових викликів. Крім того, це дозволяє оцінювати ефективність управлінських рішень. Важливо, щоб методи моделювання були адаптивними та враховували зміни в середовищі. Це дозволить створювати більш стійкі та конкурентоспроможні кластери.

Практичне застосування сценарного моделювання вже демонструє позитивні результати. Наприклад, успішна реалізація кластерної стратегії в інноваційних секторах допомагає стимулювати розвиток регіонів. Також це сприяє залученню міжнародних інвестицій та інтеграції регіонів у глобальні ринки. Успіх таких стратегій залежить від здатності ефективно управляти взаємодією учасників кластерів. Це особливо важливо для регіонів, які стикаються з економічними та соціальними викликами. Завдяки правильному підходу сценарне моделювання може стати важливим інструментом регіонального розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати дослідження підтвердили, що сценарне моделювання є важливим інструментом для формування ефективних стратегій розвитку кластерних структур у регіональному контексті. Воно дозволяє враховувати численні економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, які впливають на функціонування кластерів. Використання цього підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів, забезпечує раціональне використання ресурсів та підтримує стійкий економічний розвиток. Особливу увагу слід приділяти врахуванню специфіки регіонів та їх потенціалу для створення адаптивних стратегій.

Одним із ключових висновків є необхідність інтеграції інновацій та цифрових технологій у процес управління кластерними структурами. Це дозволяє підвищити ефективність функціонування кластерів, оптимізувати виробничі процеси та розширити можливості для співпраці. Використання інструментів аналізу великих даних, штучного інтелекту та платформ для взаємодії учасників кластерів забезпечує більш якісне прогнозування та швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Всі ці фактори стають важливими складовими успішного розвитку кластерів.

Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці універсальних методик сценарного моделювання, які можна адаптувати до специфіки різних регіонів. Крім того, важливим напрямом є оцінка впливу глобальних викликів, таких як екологізація економіки та цифровізація, на функціонування кластерів. Практичне застосування результатів дослідження сприятиме не лише розвитку окремих регіонів, а й інтеграції їх у глобальні економічні процеси. Це забезпечить створення конкурентоспроможних кластерних структур, здатних сприяти сталому розвитку на довгострокову перспективу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Негляд А. В., Бабічев А. В. Кластерні структури як організаційна основа здійснення стратегічної реорганізації підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 2(56). С. 156-167.
2. Bai W. H., Xi J. Q., Zhu J. X., Huang S. W. Performance analysis of heterogeneous data centers in cloud computing using a complex queuing model. *Mathematical Problems in Engineering*. 2015. No. 2015. P. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1155/2015/980945>.
3. Hu C., Deng Y., Yang L. T., Zhao Y. Estimating the resource demand in power-aware clusters by regressing a linearly dependent relation. *IEEE Transactions on Sustainable Computing*. 2019. No. 6(3). P. 385-397. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSUSC.2019.2894708>.
4. Meisner D., Wenisch T. F. Stochastic queuing simulation for data center workloads. *Proceedings of the Exascale Evaluation and Research Techniques Workshop*. 2010. No. 16. P. 1-9.
5. Van der Boor M., Comte C. Load balancing in heterogeneous server clusters: Insights from a product-form queueing model. *Proceedings of the 2021 IEEE/ACM 29th International Symposium on Quality of Service (IWQOS)*. 2021. P. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1109/IWQOS52092.2021.9521355>.
6. Kutsyk P., Boiko R. Imperatives for improving the investment environment of the Lviv region of Ukraine in the conditions of war. *International independent scientific journal*. 2024. № 68. P. 11-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14420452>.
7. Куцук П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова*

економіка та економічна безпека. 2024. № (5 (14)). С. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

8. Бойко Р. В. Можливості імплементації світового досвіду реалізації механізмів державної інвестиційної політики на регіональному рівні. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 88. С. 12-18. <https://doi.org/10.32782/bses.88-2>.

9. Семак Б., Бойко Р. Ідентифікація стратегічних орієнтирів формування інтегрованого інвестиційного клімату та залучення інвестицій в економіку і відбудову регіону. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № (43). С. 92-101. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-12>.

10. Fleychuk M., Mytsenko V., Babets I., Mytsenko I., Dorosh-Kizym M. The Impact of Ukraine's Involvement in Global Value Chains on the Development of the Processing Industry. *Management and Production Engineering Review*. 2024, 15(2), pp. 99-111 https://journals.pan.pl/Content/132161/PDF/1041_int.pdf?handler=pdf. DOI: 10.24425/mper.2024.151134 (Scopus).

REFERENCES

1. Nehliad, A. V. and Babichev, A. V. (2023), Klasterni struktury iak orhanizatsijna osnova zdijnsennia stratehichnoi reorhanizatsii pidpriemstv. *Problemy ekonomiky*, № 2(56), s. 156-167.
2. Bai, W. H. Xi, J. Q. Zhu, J. X. and Huang, S. W. (2015), Performance analysis of heterogeneous data centers in cloud computing using a complex queuing model. *Mathematical Problems in Engineering*, No. 2015, p. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1155/2015/980945>.
3. Hu C., Deng Y., Yang, L. T. and Zhao Y. (2019), Estimating the resource demand in power-aware clusters by regressing a linearly dependent relation. *IEEE Transactions on Sustainable Computing*, No. 6(3), p. 385-397. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSUSC.2019.2894708>.
4. Meisner D. and Wenisch, T. F. (2010), Stochastic queuing simulation for data center workloads. *Proceedings of the Exascale Evaluation and Research Techniques Workshop*, No. 16, p. 1-9.
5. Van der Boor M. and Comte C. (2021), Load balancing in heterogeneous server clusters: Insights from a product-form queueing model. *Proceedings of the 2021 IEEE/ACM 29th International Symposium on Quality of Service (IWQOS)*, p. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1109/IWQOS52092.2021.9521355>.
6. Kutsyk P. and Boiko R. (2024), Imperatives for improving the investment environment of the Lviv region of Ukraine in the conditions of war. *International independent scientific journal*, № 68, p. 11-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14420452>.
7. Kutsyk P. and Kovtun O. (2024), Vyznachennia perspektyvnoho biznesu ta modeliuвання optymal'nykh stratehichnykh naboriv dlia pidpriemstv z vykorystanniam mozhlyvostej shtuchnoho intelektu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, № (5 (14)), s. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

8. Bojko, R. V. (2024), *Mozhlyvosti implementatsii svitovoho dosvidu realizatsii mekhanizmiv derzhavnoi investytsijnoi polityky na rehional'nomu rivni. Prychornomors'ki ekonomichni studii*, № 88, s. 12-18. <https://doi.org/10.32782/bses.88-2>.

9. Semak B. and Bojko R. (2024), *Identyfikatsiia stratehichnykh oriientyriv formuvannia intehrovanoho investytsijnoho klimatu ta zaluchennia investytsij v ekonomiku i vidbudovu rehionu. Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, № (43), s. 92-101. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-12>.

10. Fleychuk M., Mytsenko V., Babets I., Mytsenko I., Dorosh-Kizym M. (2024), *The Impact of Ukraine's Involvement in Global Value Chains on the Development of the Processing Industry. Management and Production Engineering Review*, 15(2), pp. 99-111 https://journals.pan.pl/Content/132161/PDF/1041_int.pdf?handler=pdf. DOI: 10.24425/mper.2024.151134 (Scopus).

Стаття надійшла до редакції 07 січня 2025 року

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 81

Літературний редактор – Муравицька Н. О.
Коректор – Кравець І. М.

Комп'ютерний макет видавництва
ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Електронна версія : <http://www.lute.lviv.ua/education/nauk-vydan/visnyk-ekon/>

Підписано до друку 17.02.2025 р.
Формат 60x84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
15,25 др. арк. 14,25 ум. др. арк. 12,2 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 423.

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 275-65-50. e-mail drook@ukr.net
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.