

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

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 82

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. 82. – 176 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 82

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 № 11 від 19 травня 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.;

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: 10.32782/2522-1205-2025-82

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



© Львівський торговельно-економічний університет,
2025

ЗМІСТ

Лунак Р. Л., Куцик В. І.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗМІЦНЕННЯ
ЗОВНІШНЬОТОВАРОВЕЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....7

Косенко А. В., Жегус О. В., Гусаковська Т. О., Гораль Л. Т.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ
ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....14

Трут О. О., Тадеошук О. В.

МЕНЕДЖМЕНТ РЕАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У КОМПАНІЯХ.....22

Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Коломієць Б. С.

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЯК УМОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НАПРЯМИ, ЗАХОДИ ТА ФРЕЙМВОРК.....28

Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В.

ВПЛИВ ГРАНТІВ ПРОГРАМИ “ЄРОБОТА” ЗА НАПРЯМКОМ “ВЛАСНА СПРАВА”
НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....36

Колянко О. В.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....44

Гринів В. Б.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО
РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ.....48

Бірюк Д. О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ВІДНОСИН
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....56

Тимкович О. І.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ.....62

Семак Б. Б., Керод Т. Р.

ІНТЕГРОВАНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЛІТИКИ НАРОЩЕННЯ
ПОТЕНЦІАЛУ РОЗШИРЕННЯ МАСШТАБІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ.....67

Плеша В. І.

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ОРГАНІЗАЦІЙ-НАДАВАЧІВ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ
ТА ІНШИХ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....73

Копилук О. І., Міценко Н. Г., Міщук І. П.

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ,
СТАН, ПОТЕНЦІАЛ ЗРОСТАННЯ.....79

Снігур А. О., Омельченко Н. В., Браїлко А. С.

РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ДИТЯЧОГО ВЗУТТЯ ЯК ЕТАПУ
ДОВЕДЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИМОГАМ БЕЗПЕЧНОСТІ В ЄС.....89

Боднар І. Р., Борбіль М. В., Власюк Д. А., Вільхова В. С.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН.....105

Саврас І. З., Фединець Н. І.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....112

Власюк Н. І., Пікулик О. І.

ЗНАЧЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ120

Войничка Л. Й., Верзун А. А.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ
В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....128

Шигун М. М., Мухомор Г. В.

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ.....135

Фігун Н. В., Прядко Р. В.

ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕВЕРСИВНОЇ ЛОГІСТИКИ
В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ.....145

Копилюк О. І., Музичка О. М.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ.....152

Краус К. М.

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЗІ СТИМУЛЮВАННЯ РИНКУ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ
В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....159

Мединська Т. В., Руцишин Н. М., Гуменюк В. Р.

ФІСКАЛЬНА ДЕВІАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВЗАСМОЗВ'ЯЗОК
КОРУПЦІЇ, УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ ТА ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ.....167

CONTENT

Lupak R. L., Kutsyk V. I.

STRATEGIC GUIDELINES OF THE STATE POLICY OF STRENGTHENING
THE FOREIGN TRADE SECURITY OF THE REGIONS OF UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY.....7

Kosenko A. V., Zhegus O. V., Husakovska T. O., Goral L. T.

MARKETING STRATEGY FOR PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES AS A MEANS
OF FORMING THE BRAND OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION.....14

Trut O. O., Tadeoshchuk O. V.

MANAGEMENT OF REAL INVESTMENTS IN COMPANIES.....22

Shymanovska-Dianykh L. M., Lozova O. V., Kolomiets B. S.

FORMATION OF A SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT CULTURE IN THE EDUCATIONAL
INSTITUTION MANAGEMENT SYSTEM AS A CONDITION FOR ACHIEVING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS: DIRECTIONS, MEASURES, AND FRAMEWORK.....28

Kobelia-Zvir M. Ya., Zvir Yu. V.

THE IMPACT OF THE “E-ROBOTA” PROGRAM GRANTS UNDER THE “OWN BUSINESS”
TRACK ON THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE.....36

Kolyanko O. V.

TRENDS AND EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM
UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW.....44

Hryniv V. B.

IDENTIFICATION OF RISKS IN THE FIELD OF INNOVATION AND INVESTMENT REGULATION
OF ECONOMIC PROCESSES IN THE TRADE INDUSTRY.....48

Biryuk D. O.

TRANSFORMATION OF FINANCIAL AND CREDIT RELATIONS IN THE CONDITIONS
OF DIGITIZATION OF BANKING ACTIVITIES.....56

Tymkovych O. I.

PECULIARITIES OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF HIGH-TECH
STARTUPS FUNCTIONING.....62

Semak B. B., Kerod T. R.

INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE AS A POLICY TOOL FOR INCREASING THE POTENTIAL
FOR EXPANDING THE SCALE OF ECONOMIC ACTIVITY ON THE GLOBAL MARKET.....67

Plesha V. I.

ISSUES IN FINANCIAL CONTROLLING OF EDUCATIONAL SERVICE ORGANIZATIONS
AND OTHER BUSINESS ENTITIES.....73

Kopyliuk O. I., Mitsenko N. G., Mishchuk I. P.

FORMATION OF THE STARTUP ECOSYSTEM IN UKRAINE: THEORETICAL BASIS, STATUS,
GROWTH POTENTIAL.....79

Snihur A. O., Omelchenko N. V., Brailko A. S.

DEVELOPMENT OF AN ALGORITHM FOR RISK ASSESSMENT OF CHILDREN'S FOOTWEAR
AS A STAGE OF PROOF OF COMPLIANCE WITH SAFETY REQUIREMENTS
IN THE EU.....89

Bodnar I. R., Borbil M. V., Vlasiuk D. A., Vilkhova V. S.

STATE REGULATION OF THE INFORMATION SPHERE IN EUROPEAN COUNTRIES.....105

Savras I. Z., Fedynets N. I.

TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT OF HYBRID TEAMS IN THE CONDITIONS
OF DIGITAL ECONOMY.....112

Vlasyuk N. I., Pikulyk O. I.

THE SIGNIFICANCE OF LOCAL BUDGETS IN ENSURING REGIONAL DEVELOPMENT.....120

Voinycha L. J., Verzun A. A.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF LABOR RESOURCES
IN MODERN CONDITIONS.....128

Shygun M. M., Mukhomor H. V.

FEATURES OF ACCOUNTING SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT
OF ACCOUNTS RECEIVABLE.....135

Fihun N. V., Priadko R. V.

INDICATORS OF EFFICIENCY OF REVERSE LOGISTICS
IN THE CONDITIONS OF CIRCULAR ECONOMY.....145

Kopylyuk O. I., Myzychka O. M.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION
OF THE ACCUMULATIVE SYSTEM OF GENERALLY MANDATORY
STATE PENSION INSURANCE.....152

Kraus K. M.

INNOVATIVE SOLUTIONS TO STIMULATE ONLINE TRADE MARKET IN THE CONDITIONS
OF VIRTUALIZATION OF ECONOMIC PROCESSES.....159

Medynska T. V., Rushchyshyn N. M., Humeniuk V. R.

FISCAL DEVIATION IN UKRAINE: THE INTERRELATIONSHIP OF CORRUPTION,
TAX EVASION, AND TAX CONTROL.....167

УДК 339.5:332.14(477)

*Лунак Р. Л.,
economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,
Researcher ID: I-2980-2017,
д.е.н., проф., професор кафедри економіки,
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*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗМІЦНЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. Зміцнення зовнішньоторговельної безпеки набуло особливого значення в умовах війни, оскільки саме зовнішньоекономічна діяльність здатна забезпечити належний рівень стабільності та інтегрованості національної економіки в глобальну систему в умовах вичерпання внутрішніх ресурсів і недостатності наявних резервів для повноцінного захисту та ведення активних воєнних операцій. У статті наголошено на критичних змінах в економіці України з початку війни, що потребує від органів влади різних рівнів впровадження нових підходів до управління національним господарством. Війна змусила перебудувати національну економіку, що особливо відчутно позначилося на регіональному рівні. В умовах війни та повоєнного відновлення особливо важливим стало зміцнення зовнішньоторговельної безпеки, яку заведено розглядати як ключовий аспект забезпечення стабільності економіки та її відновлення. Підкреслено, що регіональний рівень виступає ключовою ланкою в системі забезпечення економічної стійкості країни, адже саме регіони здатні оперативно реагувати на виклики, зберігати та активізувати експортний потенціал. Відповідно, державна політика зміцнення зовнішньоторговельної безпеки має стати основою для формування економічно стійких регіонів, здатних протистояти викликам і створювати умови для повоєнного відновлення. Сформульовано рекомендації щодо розроблення та реалізації державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів з метою забезпечення стабільного розвитку зовнішньої торгівлі України. На основі відповідних аргументів до базових стратегічних орієнтирів державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів в Україні віднесено такі напрями, як диверсифікація ринків та товарних груп, зростання експортного потенціалу, зменшення імпортозалежності, модернізація логістично-транспортної інфраструктури, удосконалення митного контролю та регулювання, фінансово-інвестиційна підтримка зовнішньої торгівлі, розвиток міжнародного співробітництва та партнерства. Запропоновано конкретні рекомендації щодо практичного впровадження цих орієнтирів з урахуванням особливостей розвитку регіональної економіки та необхідності створення умов для повоєнного відновлення.

Ключові слова: зовнішньоторговельна безпека регіону, регіональна економіка, зовнішньоекономічна діяльність, війна, повоєнне відновлення, зовнішні ринки, зовнішня торгівля, державна політика, стратегічні орієнтири.

*Lupak R. L.,
economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,
Researcher ID: I-2980-2017,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, 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*

STRATEGIC GUIDELINES OF THE STATE POLICY OF STRENGTHENING THE FOREIGN TRADE SECURITY OF THE REGIONS OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY

Abstract. Strengthening foreign trade security has become particularly important in times of war, since it is foreign economic activity that is able to ensure the proper level of stability and integration of the national economy into the global system in conditions of exhaustion of internal resources and insufficiency of available reserves for full-fledged protection and conducting active military operations. The article emphasizes the critical changes in the economy of Ukraine since the beginning of the war, which requires the authorities of different levels to implement new approaches to managing the national economy. The war forced the reconstruction of the national economy, which was especially noticeable at the regional level. In the conditions of war and post-war recovery, strengthening foreign trade security became especially important, which is considered a key aspect of ensuring economic stability and its recovery. It is emphasized that the regional level is a key link in the system of ensuring the country's economic stability, because it is the regions that are able to respond promptly to challenges, preserve and activate export potential. Accordingly, the state policy of strengthening foreign trade security should become the basis for the formation of economically stable regions that are able to withstand challenges and create conditions for post-war recovery. Recommendations are formulated for the development and implementation of the state policy of strengthening foreign trade security of regions in order to ensure the stable development of Ukraine's foreign trade. Based on relevant arguments, the basic strategic guidelines of the state policy of strengthening the foreign trade security of regions in Ukraine include such areas as diversification of markets and commodity groups, growth of export potential, reduction of import dependence, modernization of logistics and transport infrastructure, improvement of customs control and regulation, financial and investment support for foreign trade, development of international cooperation and partnership. Specific recommendations are proposed for the practical implementation of these guidelines, taking into account the peculiarities of the development of the regional economy and the need to create conditions for post-war recovery.

Keywords: foreign trade security of the region, regional economy, foreign economic activity, war, post-war recovery, foreign markets, foreign trade, state policy, strategic guidelines.

JEL Classification: F1, O1, R5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-01>

Постановка проблеми. Війна спричинила повне переформатування економіки України з непередбачуваним впливом багатьох чинників, до якого довелося оперативним чином адаптуватися, переосмислювати наявні підходи до управління національним господарством і шукати нові, більш гнучкі та адаптивні механізми стабільного функціонування. Руїнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, вимушене переміщення виробничих потужностей і трудових ресурсів, а також низка інших деструктивних тенденцій – усе це створило безпрецедентні виклики для українського бізнесу та системи державного управління. Україна була змушена переглянути пріоритети економічної політики, балансувати між нагальними потребами оборонного сектору, соціальної підтримки населення та забезпеченням базової життєдіяльності економіки.

Зміцнення зовнішньоторговельної безпеки набуло особливого значення в умовах війни, оскільки саме зовнішньоекономічна діяльність здатна забезпечити належний рівень стабільності та інтегрованості національної економіки в глобальну систему в умовах вичерпання внутрішніх ресурсів і недостатності наявних резервів для повноцінного захисту та ведення активних воєнних операцій. Зовнішньоекономічна діяльність перетворюється на інструмент стратегічного розвитку й повоєнного відновлення економіки країни.

Основний акцент державної політики зміцнення зовнішньоекономічної безпеки у воєнний та повоєнний періоди має бути зроблений на стабілізації регіональної економіки, яка є базовим елементом національної економічної системи. Саме регіональна економіка спроможна найкраще створити необхідні умови для реалізації локальних ініціатив, завдяки яким можливо повноцінно підтримати стійкість соціально-економічного середовища на місцях і забезпечити збереження виробничого потенціалу для нарощування зовнішньоекономічної діяльності. Відтак системна державна підтримка регіонального рівня через чітко вибудовану політику зміцнення зовнішньоекономічної безпеки має значний потенціал, щоб сформувати економічно стійкі території, які дозволять не лише ефективно протистояти сучасним викликам, а й створити основу для сталого розвитку та повоєнного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Війна спричинила повне переформатування економіки України, змусивши державу адаптуватися до нових реалій і перебудовувати всі ключові галузі національного господарства. Особливо суттєві зміни відбулися на регіональному рівні, адже кожна область зазнала різного впливу залежно від близькості до зони бойових дій, рівня руйнування інфраструктури, втрат людського капіталу та змін у логістичних зв'язках. Одним із критичних аспектів

економічної стійкості регіонів стала зовнішньоторговельна безпека, яка визначає їх здатність підтримувати експортно-імпортні операції, адаптуватися до змін міжнародного економічного середовища та забезпечувати стабільні міжнародні торговельні зв'язки в умовах воєнного часу. Цей висновок можна зробити, спираючись на дослідження та публікації таких науковців, як О. Булатова [9, с. 292-304], Т. Васильців [1, с. 32-51], М. Вірт [11, с. 346-361], І. Власенко [2], В. Волошин [1, с. 32-51], Г. Гайдай [6, с. 232-245], О. Грибіненко [3, с. 149-155], І. Джадан [10, с. 17-37], О. Іляш [10, с. 17-37], О. Карпенко [4, с. 48-56], О. Качан [11, с. 346-361], М. Ковальова [7, с. 4-17], Р. Колищенко [10, с. 17-37], Н. Коцера [2], П. Куцик [11, с. 346-361], В. Лебедченко [6, с. 232-245], М. Лизун [5, с. 148-161], І. Ліщинський [5, с. 148-161], Н. Марей [5, с. 148-161], М. Матвеев [12], Т. Мельник [7, с. 4-17], В. Патійчук [8, с. 119-133], А. Солоненко [2], І. Чентуков [9, с. 292-304], Ю. Чентуков [9, с. 292-304], Р. Щупаківський [11, с. 346-361], Р. Ян [12] та ін.

Хоча сформувався науково-прикладний базис для розроблення та реалізації державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України, необхідність підтримання стабільного функціонування економіки та забезпечення повоєнного відновлення висуває нові вимоги до стратегічного планування та економічного регулювання. В умовах геополітичних викликів і трансформацій глобальних торговельних відносин зростає потреба в адаптації регіональної економіки до нових реалій міжнародної співпраці, посиленні інституційної спроможності та формуванні передумов, що сприятимуть ефективному відновленню в повоєнний період.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних орієнтирів державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів важливо враховувати значну кількість тенденцій, вплив яких в умовах війни став набагато більш непередбачуваним. У зв'язку з цим для ефективної адаптації до таких змін у державі повинна бути розроблена та активно реалізовувана стратегічна політика, що передбачає численні сценарії забезпечення стабільного функціонування як регіональної, так і національної економіки.

Війна ускладнює достовірне прогнозування стану зовнішньоторговельної безпеки регіонів,

оскільки динаміка бойових дій, значні масштаби руйнування інфраструктури та багато інших критичних втрат поряд із коливаннями зовнішньої кон'юнктури є надто непередбачуваними. У цих умовах завдання стратегічного управління регіональною економікою полягає в розробці гнучких, адаптивних підходів, які здатні оперативного реагувати на зміни глобального середовища, передбачати ризики та створювати умови для збереження експортного потенціалу, диверсифікації зовнішньоторговельних зв'язків і залучення нових іноземних партнерств під час повоєнного відновлення. Водночас стратегічні орієнтири повинні бути проактивними, орієнтуючись на зміцнення основних складових зовнішньоторговельної безпеки регіонів, зокрема розвитку інституційної спроможності громад, підтримки локального інноваційного підприємництва та реалізації інших змін, щоб створити умови для участі в глобальних ланцюгах доданої вартості навіть за умов обмеженого доступу до традиційних зовнішніх ринків, формуючи таким чином достатній потенціал для повоєнного відновлення.

На основі таких припущень у табл. 1 узагальнено стратегічні орієнтири державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України в умовах повоєнного відновлення.

Так, одним із базових стратегічних орієнтирів державної політики зміцнення зовнішньоекономічної безпеки регіонів в Україні слід розглядати диверсифікацію ринків та товарних груп, оскільки це дозволяє зменшити залежність від окремих зовнішніх економічних партнерів і забезпечити більшу стійкість регіональних економік до зовнішніх шоків та ризиків. При виконанні такого завдання необхідно враховувати спеціалізацію регіонів при нарощуванні експортного потенціалу пріоритетних галузей економіки, необхідність державної підтримки виходу місцевих підприємств на перспективні та нішеві зовнішні ринки, практику стимулювання розвитку локального виробництва з високою доданою вартістю. В аспектах повоєнного відновлення увага органів центральної та регіональної влади має бути зосереджена на формуванні сталого та конкурентоспроможного іміджу регіонального виробництва на міжнародному рівні, переорієнтації регіонів на нові зовнішні ринки та встановленні стратегічних партнерств у пріоритетних сферах співпраці.

Стратегічні орієнтири державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України в умовах повоєнного відновлення

Стратегічні орієнтири зміцнення зовнішньоторговельної безпеки		
Базисні стратегічні орієнтири	Регіональні особливості	Аспекти повоєнного відновлення
Диверсифікація ринків та товарних груп	- врахування спеціалізації регіонів при нарощуванні експортного потенціалу пріоритетних галузей економіки; - підтримка виходу місцевих підприємств на перспективні та нішеві зовнішні ринки; - стимулювання розвитку локального експортоорієнтованого виробництва з високою доданою вартістю.	- формування сталого та конкурентоспроможного іміджу регіонального виробництва на міжнародному рівні; - переорієнтація регіонів на нові зовнішні ринки та встановлення стратегічних партнерств у пріоритетних сферах зовнішньоторговельної співпраці.
Зростання експортного потенціалу	- створення регіональних кластерів інноваційного та високотехнологічного спрямування; - розширення масштабів діяльності експортних індустріальних парків; - розвиток регіональних науково-виробничих центрів та підтримка їх інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.	- активне впровадження сучасних інновацій та технологій; - прискорений перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю; - масштабна модернізація техніко-технологічної бази підприємницького сектору.
Зменшення імпортозалежності	- зміцнення економічної самодостатності регіонів для ефективного заміщення імпорту; - стимулювання розвитку критично важливих виробництв у регіонах з високим експортним потенціалом; - створення міжрегіональних виробничих і логістичних ланцюгів для оптимізації процесів заміщення імпорту.	- відновлення зруйнованих підприємств та створення нових виробничих потужностей з урахуванням місцевих можливостей; - розробка та впровадження комплексних державних програм імпортозаміщення з наданням підтримки бізнесу на всіх етапах їх реалізації.
Модернізація логістично-транспортної інфраструктури	- розвиток логістичних вузлів та транспортної інфраструктури в прикордонних регіонах; - інтеграція регіональної інфраструктури з європейськими транспортними та логістичними мережами.	- відбудова та модернізація критично важливих об'єктів транспортної інфраструктури; - створення мультимодальних логістичних хабів; - реалізація масштабних інфраструктурних проєктів у співпраці з міжнародними партнерами.
Удосконалення митного контролю та регулювання	- оптимізація процесів митного контролю та підтримка регіональних митниць у впровадженні інноваційних рішень; - створення на регіональному рівні системи "єдиного вікна" для спрощення та підвищення ефективності митного обслуговування експортерів і імпортерів.	- відновлення повноцінної роботи митниць з урахуванням сучасних викликів та потреб; - цифровізація процедур митного контролю; - інтеграція національної митної системи з європейськими стандартами.
Фінансово-інвестиційна підтримка зовнішньої торгівлі	- удосконалення регіональних інструментів підтримки експортерів; - створення центрів залучення інвестицій у регіонах.	- пріоритетне інвестування у стратегічні проєкти експортоорієнтованого виробництва; - стимулювання інвесторів до відновлення та модернізації критично важливих підприємств.
Розвиток міжнародних співробітництва та партнерства	- формування транскордонних і міжрегіональних партнерств; - активізація участі у європейських регіональних програмах.	- залучення допомоги міжнародних організацій для реалізації проєктів відбудови та розвитку регіональної економіки; - посилення державної підтримки інтеграційних ініціатив та розширення міжрегіональної співпраці.

Іншим стратегічним орієнтиром державної політики зміцнення зовнішньоекономічної безпеки регіонів в Україні має бути зростання експортного потенціалу. Вирішення цього завдання потребує комплексного підходу, що включає створення регіональних кластерів інноваційного та високо-технологічного спрямування, розширення масштабів діяльності експортних індустріальних парків, розвиток регіональних науково-виробничих центрів та підтримку їх інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. В контексті безпосередньо повоєнного відновлення ключове значення має активне впровадження сучасних виробничих технологій, прискорений перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю, масштабна модернізація техніко-технологічної бази підприємницького сектору.

Доречно відзначити вагоме значення при зміцненні зовнішньоторговельної безпеки регіонів в Україні державної політики зменшення імпортозалежності. Світовий досвід підтверджує, що зменшення імпортозалежності сприяє не тільки збереженню економічної незалежності та стабільності, а й підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств, створенню нових виробничих потужностей та розвитку внутрішнього ринку. Так, для ефективного заміщення імпорту важливо стимулювати розвиток критично важливих виробництв у регіонах з високим експортним потенціалом, створювати міжрегіональні виробничі та логістичні ланцюги. На етапі повоєнного відновлення необхідно перейти до вирішення завдань із відновлення зруйнованих підприємств і створення нових виробничих потужностей з урахуванням місцевих можливостей. Крім того, потрібно розробити та впровадити комплексні державні програми імпортозаміщення, що надають підтримку бізнесу на всіх етапах їх реалізації.

Важливо органам влади забезпечити розвиток ключових елементів інфраструктури для зміцнення зовнішньоторговельної безпеки, що включає в себе розвиток логістичних вузлів та транспортної інфраструктури в прикордонних регіонах, інтеграцію регіональної інфраструктури з європейськими транспортними та логістичними мережами. Такі завдання обумовлені необхідністю інтеграції української економіки в міжнародну торгівлю та забезпечення повноцінної модернізації логістично-транспортної інфраструктури. Натомість подальше зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів в Україні в періоді повоєнного відновлення слід пов'язати з відбудовою та модернізацією критично важливих транспортних об'єктів, створенням мультимодальних логістичних хабів, реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів у співпраці з міжнародними партнерами.

Доречно наголосити на необхідності удосконалення митного контролю та регулювання в контексті розширення масштабів зовнішньої торгівлі та зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України. Зокрема, від органів центральної та регіональної влади вимагається здійснити оптимізацію процесів митного контролю, посилити

підтримку регіональних митниць у впровадженні інноваційних рішень, створити на регіональному рівні систему "єдиного вікна" для спрощення та підвищення ефективності митного обслуговування експортерів і імпортерів. Такі зміни сприятимуть зменшенню адміністративних бар'єрів для бізнесу, скороченню часу на оформлення митних процедур та зменшенню витрат на транспортування товарів, що є важливими для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках.

В умовах повоєнного відновлення необхідно удосконалити роботу митниць з урахуванням сучасних викликів та потреб, здійснити цифровізацію процедур митного контролю. Йдеться про автоматизацію всіх етапів митного процесу, впровадження електронних декларацій та перевірок з метою забезпечення прозорості та зниження корупційних ризиків, підвищення швидкості обробки вантажів і зменшення впливу людського фактору на проходження митних процедур. Також важливим кроком є інтеграція національної митної системи з європейськими стандартами, у результаті чого можна очікувати полегшення торгівлі з країнами Європи, зниження бар'єрів для українських експортерів та імпортерів, покращення прозорості та передбачуваності вітчизняного митного регулювання.

Відомо, що фінансово-інвестиційна підтримка зовнішньої торгівлі є ключовим елементом для відновлення економіки регіонів. Про ефективність такої підтримки можна стверджувати з огляду на темпи удосконалення регіональних інструментів підтримки експортерів та створення центрів залучення інвестицій на регіональному рівні. Зокрема, впровадження інструментів підтримки, таких як субсидії, податкові пільги, фінансування інноваційних проєктів або надання кредитних гарантій, сприяє зниженню фінансових ризиків для місцевих експортерів та створює стимули для розширення їхньої зовнішньоекономічної діяльності. Натомість центри залучення інвестицій можуть стати ключовими точками зв'язку місцевих виробників з потенційними міжнародними інвесторами, що дозволить отримати необхідні фінансові ресурси для модернізації виробництва, вдосконалення техніко-технологічної бази та виходу на нові зовнішні ринки.

На етапі повоєнного відновлення важливим напрямом державної політики зовнішньоторговельної безпеки регіонів України слід розглядати впровадження пріоритетного інвестування у стратегічні проєкти експортоорієнтованого виробництва. Такі проєкти повинні передбачати відновлення та розвиток ринкової інфраструктури прикордонних регіонів, технологічних потужностей бізнесу з значним потенціалом для виходу на зовнішні ринки. Також органам влади різних рівнів необхідно стимулювати інвесторів до відновлення та модернізації критично важливих підприємств, що забезпечують конкурентоспроможність та стабільність регіональної економіки. Одним з ефективних способів забезпечити належні умови для інвестицій є створення спеціальних економічних зон або кластерів, які надають інвесторам

різноманітні податкові пільги, спрощені процедури для ведення бізнесу та інші стимули для зменшення фінансових та адміністративних бар'єрів.

До стратегічних орієнтирів державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України слід віднести розвиток міжнародного співробітництва та партнерства. При цьому таке співробітництво має охоплювати не лише економічні аспекти, а й інтеграцію у міжнародні торговельні, логістичні, інвестиційні та інші мережі. Вважаємо, що в системі державного регулювання зовнішньої торгівлі доцільно передбачити формування транскордонних і міжрегіональних партнерств, які сприяють налагодженню ефективних зв'язків і взаємодії між різними регіонами та країнами. Такі партнерства можуть включати різноманітні форми співпраці, починаючи від обміну технологіями та інноваціями до спільних інфраструктурних проєктів та розвитку бізнесу на рівні малих і середніх підприємств.

Водночас на шляху повоєнного відновлення важливим є залучення допомоги міжнародних організацій для реалізації проєктів розвитку регіональної економіки. Залучення допомоги міжнародних організацій не лише надає фінансові ресурси, а й дозволяє скористатися передовим досвідом та експертизою в сфері економічного відновлення, управління проєктами, впровадження інноваційних технологій і рішень для сталого розвитку регіонів. Поряд з тим, необхідно посилювати державну підтримку інтеграційних ініціатив та розвитку міжрегіональної співпраці, щоб забезпечити більш тісну взаємодію між різними рівнями державного управління та міжнародними партнерами.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Війна значно ускладнила зовнішньоторговельні зв'язки України, що потребує розробки нових гнучких та адаптивних стратегій для їх відновлення і подальшого розширення. Для регіональної економіки це означає необхідність переформатування традиційних моделей розвитку та впровадження інноваційних підходів до зміцнення зовнішньоторговельної безпеки.

У контексті повоєнної відбудови непередбачуваність впливу глобальних тенденцій лише посилюється, і органами влади на різних рівнях має бути сформований комплексний підхід, що передбачає зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів. Відповідно, до базисних стратегічних орієнтирів державної політики зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів в Україні доцільно відносити такі, як (1) диверсифікація ринків та товарних груп, (2) зростання експортного потенціалу, (3) зменшення імпортозалежності, (4) модернізація логістично-транспортної інфраструктури, (5) удосконалення митного контролю та регулювання, (6) фінансово-інвестиційна підтримка зовнішньої торгівлі, (7) розвиток міжнародного співробітництва та партнерства.

Подальші дослідження доцільно зосередити на визначенні ефективних механізмів зміцнення зовнішньоторговельної безпеки регіонів України з урахуванням нових економічних реалій та глобальних

викликів. Враховуючи стратегічні завдання розвитку національної економіки, особлива увага має бути приділена формуванню адаптивних моделей для різних типів регіонів, що сприятимуть їх стабільному зростанню експортних потужностей та зниженню ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. 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.
2. Власенко І., Коцеруба Н., Солоненко А. Стан та перспективи зовнішньоторговельної діяльності України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4(56). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16964>.
3. Грибіненко О. М. Розвиток інституційного середовища міжнародної економічної безпеки в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 149-155.
4. Карпенко О. І. Глобалізація 4.0: міжнародна торгівля та національна безпека. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 19. С. 48-56.
5. Ліщинський І., Лизун М. Концептуальні візії регіональної та глобальної безпеки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 148-161.
6. Матвеев М. Е., Лебедченко В. В., Гайдай Г. Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5. С. 232-245.
7. Мельник Т., Ковальова М. Зовнішня торгівля України у контексті процедури спільного транзиту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 4-17.
8. Патійчук В. Регіональні аспекти сучасних міжнароднобезпечових проблем. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 10(383). С. 119-133.
9. Bulatova O., Chentukov Yu., Chentukov I. Integration Processes and Global Region. *Journal of European Economy*. 2018. Vol. 17. № 3. P. 292-304.
10. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. 2021. Issue 63. P. 17-37.
11. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskyi R., Kachan O., Virt M. Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 2(55). P. 346-361.
12. Mareš N., Yann R. Global Regionalization Processes and (Macro)Regional Integration. In *Favor of Generalization in Geography*. *Belgeo*. 2020. № 4. URL: <https://journals.openedition.org/belgeo/43433#quotation>.

REFERENCES

1. Vasylytsiv, T. H. Lupak, R. L. And Voloshyn, V. I. (2021), Stratehichni imperatyvy derzhavnoi polityky protydii hibrydnym zahrozam i zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, *Ekonomika Ukrainy*, vyp. 2, s. 32-51.
2. Vlasenko I., Kotseruba N. And Solonenko A. (2024), Stan ta perspektyvy zovnishnotorhovelnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viiny, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 4(56), available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16964>.
3. Grybinenko, O. M. (2020), Rozvytok instytutsiinoho seredovyshcha mizhnarodnoi ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh, *Ekonomichnyi prostir*, № 154, s. 149-155.
4. Karpenko, O. I. (2020), Hlobalizatsiia 4.0: mizhnarodna torhivlia ta natsionalna bezpeka, *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, vyp. 19, s. 48-56.
5. Lishchynskiy I. And Lyzun M. (2020), Kontseptualni vizii rehionalnoi ta hlobalnoi bezpeky, *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 2, s. 148-161.
6. Matvieiev, M. E. Lebedchenko, V. V. And Haidai, H. H. (2022), Rehuluvannia ZED v umovakh viiny, *Naukovi perspektyvy*, № 5, s. 232-245.
7. Melnyk T. And Kovaliova M. (2023), Zovnishnia torhivlia Ukrainy u konteksti protsedury spilnoho tranzytu, *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, № 5, s. 4-17.
8. Patiichuk V. (2018), Rehionalni aspekty suchasnykh mizhnarodnobepekovykh problem, *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, № 10(383), s. 119-133.
9. Bulatova O., Chentukov Yu. And Chentukov I. (2018), Integration Processes and Global Region, *Journal of European Economy*, vol. 17, no. 3, pp. 292-304.
10. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I. And Kolishenko R. (2021), Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity, *Journal of Economy Culture and Society*, issue 63, pp. 17-37.
11. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskiy R., Kachan O. And Virt M. (2024), Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, no. 2(55), pp. 346-361.
12. Marei N. And Yann R. (2020), Global Regionalization Processes and (Macro)Regional Integration. In Favor of Generalization in Geography, *Belgeo*, no. 4, available at: <https://journals.openedition.org/belgeo/43433#quotation>.

Стаття надійшла до редакції 25 березня 2025 року

УДК 338.24:005.336.3:378

*Косенко А. В.,
pgpererva@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0693-7307,
Researcher ID: S-1412-2016,
к.е.н., доц., професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", м. Харків*

*Жегус О. В.,
elena.jegus@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3318-4646,
Researcher ID: N-2674-2018,
д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

*Гусаковська Т. О.,
tatgus@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9094-3613,
Researcher ID: A-1367-2019,
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Гораль Л. Т.,
liliana.goral@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6066-5619,
Researcher ID: R-8865-2017,
д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. Сьогодні день проблема маркетингового просування аграрних університетів залишається недостатньо дослідженою. Багато вищих навчальних закладів аграрного спрямування використовують застарілі методи реклами та не приділяють належної уваги формуванню власного бренду, що негативно позначається на їхній конкурентоспроможності. Стаття присвячена аналізу сучасних підходів до маркетингового просування освітніх послуг аграрних університетів. Сформовано і детально проаналізовано стратегічні напрямки ринкового просування освітніх послуг аграрних університетів. Досліджено ключові аспекти формування позитивного іміджу та бренду навчального закладу через використання ефективних маркетингових стратегій. Розглянуто особливості освітніх послуг аграрних університетів та методи їх просування на освітньому ринку. У роботі розглянуто значення брендингу для вищих навчальних закладів аграрного профілю, а також роль маркетингових комунікацій у залученні абітурієнтів, зміцненні репутації університету та підвищенні конкурентоспроможності на освітньому ринку. Автори підкреслюють важливість застосування комплексного підходу до маркетингового просування, що включає цифровий маркетинг, соціальні медіа, корпоративну соціальну відповідальність та партнерство з аграрним бізнесом. Також проаналізовано специфіку цільової аудиторії аграрних університетів, її потреби та мотиваційні чинники при виборі навчального закладу. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних маркетингових стратегій, зокрема контент-маркетингу, SEO-оптимізації, відеомаркетингу та заходів з підвищення лояльності студентів і випускників. Детально розглянуто особливості, форми і методи використання цифрових методів ринкового просування освітніх послуг. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій у сфері освіти, спрямованих на покращення впізнаваності аграрних університетів та створення довготривалого бренду. Проведене дослідження може бути корисним для керівників закладів вищої освіти, фахівців з маркетингу, викладачів та дослідників у сфері освітнього менеджменту та маркетингу.

Ключові слова: освітні послуги, формування бренду, навчальні заклади, маркетинг, стратегії просування, позиціонування, аграрні університети.

*Kosenko A. V.,
pgpererva@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0693-7307
Researcher ID: S-1412-2016,
Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv*

Zhegus O. V.,
elena.jegus@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3318-4646,
Researcher ID: N-2674-2018,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management, State Biotechnological University, Kharkiv

Husakovska T. O.,
tatgus@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9094-3613,
Researcher ID: A-1367-2019,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Goral L. T.,
liliana.goral@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6066-5619,
Researcher ID: R-8865-2017,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk

MARKETING STRATEGY FOR PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES AS A MEANS OF FORMING THE BRAND OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract. To date, the problem of marketing promotion of agricultural universities remains insufficiently researched. Many higher educational institutions of agricultural orientation use outdated advertising methods and do not pay attention to the formation of their own brand, which negatively affects their competitiveness. The article is devoted to the analysis of modern approaches to the marketing promotion of educational services of agricultural universities. The strategic directions of market promotion of educational services of agricultural universities are formed and analyzed in detail. The key aspects of the formation of a positive image and brand of an educational institution through the use of effective marketing strategies are investigated. The importance of branding for higher educational institutions of agricultural profile, as well as the role of marketing communications in attracting applicants, strengthening the reputation of the university and increasing competitiveness in the educational market, are considered. The authors emphasize the importance of applying a comprehensive approach to marketing promotion, including digital marketing, social media, corporate social responsibility and partnerships with agricultural businesses. The specifics of the target audience of agricultural universities, its needs and motivational factors when choosing an educational institution are also analyzed. Particular attention is paid to the implementation of innovative marketing strategies, including content marketing, SEO optimization, video marketing, and student and graduate loyalty activities. The features, forms and methods of using digital methods of market promotion of educational services are considered in detail. Based on the analysis, recommendations are offered to improve the effectiveness of marketing strategies in the field of education, aimed at improving the recognition of agricultural universities and creating a long-term brand. The conducted research can be useful for heads of higher education institutions, marketing specialists, teachers and researchers in the field of educational management and marketing.

Keywords: educational services, brand formation, educational institutions, marketing, promotion strategies, positioning, agricultural universities.

JEL Classification: M30; I20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-02>

Постановка проблеми. Сучасний ринок освітніх послуг характеризується високою конкуренцією між закладами вищої освіти, що зумовлює необхідність впровадження ефективних маркетингових стратегій для залучення студентів і створення стійкого позитивного іміджу навчального закладу [2, 5, 8]. Аграрні університети, зважаючи на їхню специфіку, стикаються з додатковими викликами, серед

яких – недостатня популяризація аграрних спеціальностей серед молоді, потреба у модернізації освітніх програм відповідно до вимог ринку праці та необхідність зміцнення співпраці з агропромисловими підприємствами [3, 4].

Освітній маркетинг являє собою такий тип маркетингу, що просуває важливий освітній контент та допомагає навчальним закладам скористатися ним.

Освітній контент при цьому охоплює всі елементи маркетингу: від освітніх курсів та навчального відеоконтенту до науково-дослідних робіт і монографій, включаючи програмні додатки для різного роду мобільних пристроїв [3, 9]. За правильної стратегії освітянського маркетингу такого роду контент може швидко поширюватися серед допитливих умів з усього світу.

Одним із ключових аспектів успішного функціонування аграрного університету є формування його бренду як впізнаваного та престижного навчального закладу [10]. У цьому контексті маркетингова стратегія просування освітніх послуг відіграє практично головну роль, адже дозволяє не лише підвищити рівень зацікавленості потенційних абітурієнтів, а й сприяти розвитку довгострокових відносин із випускниками, роботодавцями та партнерами. Застосування сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрового маркетингу, соціальних мереж, контент-маркетингу та PR-кампаній, сприяє зміцненню репутації університету та його позицій на освітньому ринку.

На сьогоднішній день проблема маркетингового просування аграрних університетів залишається недостатньо дослідженою. Багато вищих навчальних закладів аграрного спрямування використовують застарілі методи реклами та не приділяють належної уваги формуванню власного бренду, що негативно позначається на їхній конкурентоспроможності. У зв'язку з цим постає необхідність розробки ефективної маркетингової стратегії, яка б відповідала сучасним тенденціям та сприяла залученню студентів, підвищенню їхньої мотивації до навчання і подальшого працевлаштування в аграрному секторі [2].

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена не тільки бурхливим розвитком інформаційних технологій, а й значними змінами в системі освіти. Сайти, соціальні мережі, онлайн-курси та інші цифрові інструменти активно впроваджуються в освітній процес, що зберігає за собою нагальну необхідність ефективного сприяння їх використанню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє виділити кілька ключових стратегій та інструментів ринкового просування освітніх програм з метою позитивного впливу на формування бренду освітнього закладу. Серед дослідників цього напрямку варто зазначити Василенко О. І. [1, 2], Вовк Л. А. [3], Паску І. М. [4], Сороку О. В. [5], Перерву П. Г. [6, 10], Кобелеву Т. О. [7, 8], Ткачову Н. П. та інших. Дослідження в галузі освітнього маркетингу тільки починають розгортатися. У цьому напрямку плідно працюють багато вітчизняних та іноземних учених [1-10]. Останні наукові

статті та дослідження в повній мірі підтверджують важливість і актуальність маркетингових стратегій у сфері вищої освіти. Зокрема, численні роботи присвячені впливу цифрового маркетингу, використанню соціальних мереж і розвитку партнерських відносин між університетами та підприємствами. Дослідження показують, що успішне застосування маркетингових інструментів сприяє підвищенню привабливості навчального закладу, збільшенню кількості заявок на вступ і формуванню стійкого бренду університету.

Серед ключових аспектів, які розглядаються у сучасній науковій літературі, можна виділити роль SEO-оптимізації, контент-маркетингу та PR-кампаній у підвищенні видимості університету в інформаційному просторі. Також дослідження акцентують увагу на необхідності розвитку інтерактивних платформ для залучення абітурієнтів і створення спільнот випускників для підтримки довготривалих відносин між студентами та університетами. Аналіз попередніх досліджень дозволяє визначити основні тренди у сфері маркетингу освітніх послуг і сформулювати рекомендації для аграрних університетів щодо ефективного просування їхніх програм.

Постановка завдання. Важливим аспектом дослідження є аналіз основних маркетингових інструментів, які можуть бути ефективно застосовані в аграрних університетах. Крім того, необхідно оцінити вплив цифрових технологій, соціальних мереж, бренд-менеджменту та партнерських програм на формування довіри до навчального закладу та його популяризацію серед цільової аудиторії. Таким чином, метою пропонованого дослідження є визначення та обґрунтування найбільш ефективних інструментів маркетингових стратегій просування освітніх послуг аграрних університетів для створення впізнаваного та конкурентоспроможного бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. В цей складний для нашої країни час ринок послуг освітнього змісту має дуже неоднорідний склад учасників. Існує система державної освіти, багато приватних фірм, що надають освітні послуги, і ще більша кількість індивідуальних репетиторів, і безліч онлайн-курсів, багато з яких можуть бути безкоштовними. Розробка ефективної маркетингової стратегії для просування освітніх послуг аграрних університетів є ключовим фактором у формуванні сильного бренду навчального закладу. Сучасні дослідження в цій галузі акцентують увагу на декількох важливих аспектах, які мають стратегічний характер (рис. 1).

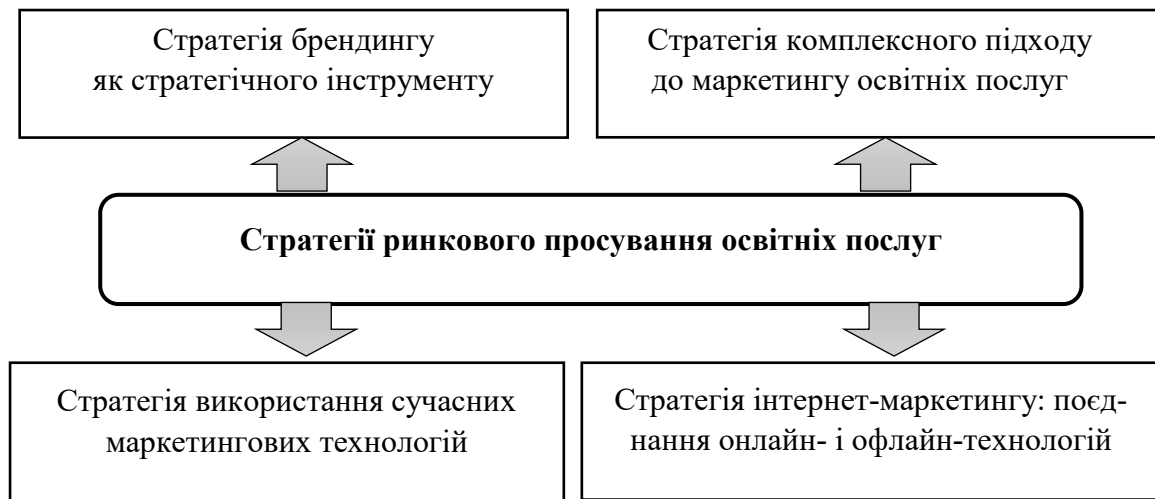


Рис. 1. Формування стратегічних напрямків ринкового просування освітніх послуг аграрних університетів

Джерело: авторська розробка

У 2022 році освітній світ України змінився після пандемії та повномасштабного вторгнення росії. Для великої кількості освітян та студентів ці зміни зберуться надовго. Деякі віддають перевагу програмам дистанційного навчання, а багато освітян продовжують використовувати дистанційні технології на додаток до офлайн-навчання в аудиторії. Освітній маркетинг і в післявоєнний період продовжуватиме свій розвиток, щоб відповідати існуючим потребам та суттєво розширювати можливості представлення додатків для викладачів, студентів, їх батьків, які активно шукають у цей час якраз цифрові стратегії для здійснення ефективного навчання.

Система освіти, крім відмінностей учасників ринку, ще й багаторівнева: дошкільна освіта, шкільна освіта, середня і вища освіта і різні навчальні курси, при цьому існує величезна різноманітність додаткових освітніх послуг, що надаються різними учасниками ринку на кожному рівні. Система народної освіти в Україні, як і раніше, добре представлена на всіх рівнях.

Маркетинг освітніх послуг має всі ознаки маркетингу будь-яких інших послуг: невідчутність, невіддільність від джерела, крихкість і мінливість якості. Специфіка освітніх послуг, особливо в Україні, де приватні освітні послуги з'явилися зовсім недавно, полягає в розгляді освіти як суспільного блага і пильної уваги до освіти з боку держави і суспільства [2].

Відмінною рисою маркетингу освітніх послуг є відносно просте визначення цільової аудиторії. Крім того, деякі освітні послуги орієнтовані або на чоловіків, або на жінок. Інша особливість полягає в тому, що освітні послуги завжди користуються попитом, а їх споживачі завжди будуть шукати інформацію про найбільш ефективних надавачів цих послуг.

Офлайн-просування освітніх послуг має безліч дієвих способів. Перш за все прямий маркетинг,

використання якого передбачає участь у різних заходах, які залучають цільову аудиторію кожного аграрного університету: всілякі освітні та студентські виставки та ярмарки вакансій. Ще одним можливим способом забезпечення прямого маркетингу є партнерські програми з університетами, які передбачають пряму взаємодію зі студентами аграрних університетів. До речі, співпраця з університетами робить можливість розміщення зовнішньої реклами всередині школи ефективною.

Що стосується реклами в засобах масової інформації, то вона орієнтується на цільову аудиторію. Газети мають відносно невеликий тираж, зазвичай виходять лише раз на місяць і розповсюджуються безкоштовно, в той же час це дає 100% гарантію попадання в цільову аудиторію. Якщо освітні послуги певного університету пов'язані з аграрною галуззю, то варто розглянути рекламу в галузевих аграрних виданнях. Також не треба забувати про розміщення інформації про університет у всіляких навчальних каталогах і довідниках.

З розвитком інформаційних технологій з'явилися нові, інноваційні методи просування освітніх програм. Одним з таких методів є інтернет-маркетинг, який включає в себе використання соціальних мереж, пошукових систем і електронних майданчиків. Сучасні технології та можливості інтернет-маркетингу дали новий поштовх до просування освітніх програм. Традиційні методи реклами, такі як телебачення і друковані видання, вже не можуть забезпечити ту широку аудиторію і ефективність, яка присутня в онлайн-просторі. Завдяки вдалій орієнтації на споживачів освітніх послуг прогрес у сфері цифрових технологій відкриває великі перспективи. Існує безліч ефективних інструментів: SEO (залучення клієнтів чи цільових користувачів із пошукових систем), SMM (активне використання соціальних мереж), контекстна та банерна реклама, email-маркетинг і навіть KOL (Key Opinion Leader – це найсучасніший вид

маркетингу на основі споживчих рекомендацій лідерів суспільної думки). Одним з основних інструментів інтернет-маркетингу є SEO-оптимізація. Забезпечує в достатній мірі високу видимість даного сайту в системах пошуку інформації і сприяє поліпшенню його позицій у пошуковій видачі. Оптимізація сайту університету передбачає використання ключових слів і фраз, які найчастіше шукають потенційні студенти. Крім того, SEO-оптимізація включає в себе такі заходи, як поліпшення структури і навігації сайту, прискорення його завантаження, створення унікального контенту. Важливо правильно підібрати ключові слова для освітньої програми, яка просувається на ринок освітніх послуг. Вони повинні бути пов'язані зі змістом програми і бути затребуваними серед потенційних студентів.

Контекстна реклама не поступається за ефективністю SEO, їх "дружба" підвищує ефективність маркетингової кампанії. Це реклама, яка з'являється на різних платформах і сайтах, пов'язаних з освітою. Контекстна реклама дозволяє університетам привернути увагу цільової аудиторії та направити її на свій сайт. При цьому використовуються ключові слова і словосполучення, які

відповідають інтересам і потребам потенційних студентів. Таким чином, контекстна реклама допомагає вузам охопити максимально релевантну аудиторію та збільшити потік відвідувачів на сайт.

Основні методи реалізації контекстної реклами для просування освітніх програм та їх економічний зміст представлено в табл. 1.

Крім сайту та контекстної реклами, підтримувати імідж та популярність бренду навчального закладу допомагає SMM (маркетинг у соціальних медіаресурсах). Соціальні мережі є популярним і активно використовуваним засобом комунікації для сучасної людини. Тому університети можуть використовувати такі платформи, як Telegram, Instagram, Facebook, LinkedIn та Twitter для привернення уваги потенційних студентів і поліпшення їх іміджевої роботи. Аграрні університети можуть створювати контент, який відповідає інтересам та потребам цільової аудиторії, а також взаємодіяти з ними за допомогою коментарів, лайків та репостів.

Для успішної реалізації SMM у просуванні освітніх послуг необхідно використовувати ряд методів і прийомів. Основні з них представлено в табл. 2.

Таблиця 1

Методи реалізації контекстної реклами для просування освітніх послуг

Назва методу	Економічна сутність
Підбір ключових слів і словосполучень	Для успішної контекстної реклами необхідно ретельно підбирати ключові слова і фрази, які найбільш точно характеризують освітню програму. Це допоможе залучити саме тих користувачів, яким цікава пропозиція.
Налаштування таргетингу	Налаштування таргетингу дозволяє визначити цільову аудиторію рекламної кампанії. Ви можете вказати вік, стать, інтереси та інші параметри для показу реклами користувачам, які з найбільшою ймовірністю стануть клієнтами.
Створення тексту посилання	Дуже важливо створити якісний і привабливий текст для реклами, який зацікавить потенційних клієнтів. Текст має бути інформативним, зрозумілим та наголошувати на перевагах освітньої програми.
Моніторинг та аналіз	Важливо постійно стежити за результатами рекламної кампанії, аналізувати їх і вносити корективи при необхідності. Це допоможе вам підвищити ефективність ваших оголошень і досягти поставлених цілей.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Методи і прийоми SMM для просування освітніх послуг

Назва методу	Економічна сутність
Створення стратегії комунікацій	Необхідно визначитися з цілями і завданнями просування, а також цільовою аудиторією
Регулярне оновлення контенту	Важливо створювати цікавий та корисний контент для користувачів, залучаючи таким чином нових передплатників
Взаємодія з аудиторією	Відповіді на питання, проведення конкурсів та акцій, зворотний зв'язок – все це дозволяє налагодити довірчі відносини з користувачами
Рекламні кампанії	Реклама в соціальних мережах є потужним інструментом для привернення уваги аудиторії до освітніх програм.
Аналітика	Важливо відстежувати результати просування, проводити аналіз даних та здійснювати коригування стратегії відповідно до даних результатів

Джерело: авторська розробка

Є два основних напрямки роботи в SMM: таргетована реклама і розкрутка групи, що пропонує свої послуги. Таргетована реклама дозволить охопити аудиторію безпосередньо, а просування інтересів аграрного університету – привернути увагу користувачів, які вже шукають освітні послуги, які надає той чи інший університет. Що стосується використання думки KOL, то це, хоч і займе багато часу, але ефект від такої реклами відмінний. Для цього потрібно, щоб якийсь блогер вивчив освітню програму певного університету, а потім позитивно відгукнувся про неї перед своєю аудиторією. Подана таким чином інформація буде лояльно оцінена і зацікавить [1].

Використання банерної реклами актуально на майданчиках з потенційними студентами: портали для студентів, освітні портали, галузеві сайти, сайти університетів. Також хорошого результату можна досягти за допомогою розсилок, але ефект буде залежати від якості та актуальності використовуваної бази.

Платформа соціальних мереж для зв'язку з цільовою аудиторією на сьогодні широко застосовується всіма навчальними закладами. З перших днів свого існування платформи соціальних медіа еволюціонували всіма можливими способами, і тепер вони пропонують багато різних способів їх використання в маркетингу послуг вищої освіти. Незалежно від того, яку платформу соціальних мереж вибирає університет для просування своїх послуг, мета цих дій завжди має бути однаковою: встановити значущі зв'язки зі своєю цільовою аудиторією за допомогою надання цікавого контенту.

Найбільшою перевагою цифрової реклами перед її традиційними видами є точний таргетинг, тобто відбір потенційних клієнтів, яким університет хоче надавати свої освітні послуги, на основі відповідних демографічних характеристик, намірів, методів залучення та інших чинників. Наприклад, консалтингове агентство з просування вищої освіти, яке формує маркетингові програми для шкільного сегмента, може звертати особливу увагу на аспірантів, які мешкають у даному районі та в минулий час виявляли підвищений інтерес до відповідного освітнього продукту чи освітньої послуги.

Такого роду таргетинг може в значній мірі позначитися на кількості зроблених кліків на сайтах рекламних кампаній.

Найкращий спосіб для заохочення студентів залишати свої відгуки в Інтернеті на певних сайтах – це у максимальній мірі спростити процес рецензування їх дій. Замість змушування відвідувача сайту заповнювати якісь анкети значної довжини завжди є можливість скласти рейтинг на основі якихось позначок (зірочок) і зробити голосовий зворотний зв'язок зовсім необов'язковим.

Створення сайту, який у повній мірі повинен бути оптимізований для кожного мобільного пристрою, з оптимізацією посадкової сторінки, є також важливим маркетинговим інструментом. Щоб цей веб-сайт був зручним і прийнятним для мобільних гаджетів, він повинен добре виглядати та ефективно працювати на всіх мобільних пристроях. Така вимога означає, що всі зроблені посилання та надані елементи навігації будуть зручними для частого перегляду. При цьому сайт має бути в повній мірі адаптивним, а терміни завантаження потрібної сторінки не повинні перевищувати трьох-чотирьох секунд (якраз такий час половина потенційних онлайн-користувачів чекає на повне завантаження веб-сайту).

На сучасному етапі також є потреба в розгляді можливостей використання технологій AMP (Accelerated Mobile Pages – прискорені мобільні сторінки), що є фреймворком деяких веб-компонентів і, відповідно, технологією публікації конкретних веб-сайтів, яка розроблена Google для забезпечення простого способу створення потрібних веб-сторінок зі швидким, плавним часом завантаження та наданням пріоритету користувацькому досвіду [10].

Просування освітніх послуг аграрних вищих навчальних закладів має свої особливості, пов'язані з цільовою аудиторією, специфікою навчальних програм і тенденціями розвитку агропромислового комплексу (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості просування освітніх послуг аграрних ВНЗ

Особливість	Зміст
Цільова аудиторія	Абітурієнти з сільських регіонів та міст; фермери, підприємці агросектору; державні установи та аграрні компанії
Ефективні канали просування	Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) – залучення молоді; освітні платформи та сайти – співпраця з платформами вступу; аграрні виставки та ярмарки – живі презентації, зустрічі з роботодавцями; співпраця з агрокомпаніями – програми стажування, дуальна освіта
Брендинг та позиціонування	Формування іміджу сучасного аграрного університету; використання історій успішних випускників; акцент на міжнародні програми та гранти
Інноваційний підхід	Використання VR/AR для демонстрації кампусів; онлайн-курси та вебінари для популяризації аграрної науки; запуск YouTube-блогів про студентське життя та аграрні технології

Джерело: авторська розробка

Просування аграрних ВНЗ потребує комплексного підходу, що поєднує традиційні методи (дні відкритих дверей, друковану рекламу) та сучасні цифрові інструменти. Важливо донести до абітурієнтів, що аграрна освіта – це престижно, перспективно та високотехнологічно.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Завдяки поступовому впровадженню різних змін у технологічній сфері вищі навчальні заклади зміцнили свої позиції за рахунок переосмислення своїх стратегій, стали більше адаптуватися до умов, що змінюються, почали впроваджувати маркетингові підходи для задоволення інформаційних та комунікаційних потреб клієнтів. Зміна підходу була необхідною для виживання університетів в умовах попиту на ринку. Одночасне використання різних маркетингових інструментів дозволяє досягти максимального ефекту при просуванні освітніх програм в Інтернеті. Наприклад, SEO-оптимізація дозволяє покращити видимість сайту в пошукових системах, контекстна реклама сприяє залученню цільової аудиторії, а SMM використовується для взаємодії з потенційними студентами через соціальні мережі. Використання цих інструментів дозволяє досягти успіхів у просуванні освітніх програм.

Подальші дослідження у сфері маркетингових стратегій аграрних університетів можуть охоплювати: аналіз ефективності цифрових каналів комунікації у залученні студентів; розробку персоналізованих підходів до маркетингу освітніх послуг; вивчення впливу міжнародного співробітництва на бренд університету; оцінку впливу іміджу випускників на довіру до університету; порівняння маркетингових стратегій різних аграрних навчальних закладів у світовому контексті.

Маркетингова стратегія є ключовим елементом формування бренду аграрного університету. Інтеграція цифрових технологій, активна взаємодія з цільовою аудиторією та репутаційний менеджмент сприяють підвищенню престижу та конкурентоспроможності навчального закладу. Подальші дослідження допоможуть оптимізувати стратегії просування та впровадити інноваційні підходи у сфері освітнього маркетингу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко О. І. Аналіз портфеля освітніх послуг аграрних закладів вищої освіти. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 137-145. DOI:10.33245/2310-9262-2023-185-2-137-145.
2. Василенко О. І. Сучасні виклики і основні вектори розвитку вищої аграрної освіти України. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.] : матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (Київ, 11 вересня 2020 р.). Київ : OpenSciLab, 2020. С. 9-15.
3. Вовк Л. А., Кокоша В. М. Досвід впровадження цифровізації в освітній процес за умов змішаного навчання. *Фахова передвища освіта*. 2023. № 2. С. 104-108.

4. Паска І. М., Василенко О. І., Понедільчук Т. В., Заболотний В. С. Формування фінансових показників комерціалізації освітніх послуг аграрних закладів вищої освіти України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 6 (41). С. 173-181. DOI: 10.18371/fcaptr.v6i41.251429.
5. Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 65-70.
6. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. / [P. G. Pererva et al.] ; Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU “KhPI”, 2019. 689 p.
7. Di Carlo Ferdinando, Modugno Guido, Agasisti Tommaso, Catalano Giuseppe. Changing the Accounting System to Foster Universities’ Financial Sustainability: First Evidence from Italy. *Sustainability*. 2019, 11, 6151.
8. Kobielieva T. O., Tkachov M. M., Tkachova N. P., Pererva P. G. Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2017. №3. С. 79-86.
9. Kobielieva T. O., Tkachov M. M., Tkachova N. P., Pererva P. G. Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. № 4. С. 67-74.
10. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer : monograph. Kharkiv-Miskolc : NTU “KhPI”, 2012. 668 p.

REFERENCES

1. Vasylenko, O. I. (2023), Analiz portfelia osvitnikh posluh ahrarnykh zakladiv vyshchoi osvity, *Ekonomika ta upravlinnia APK*, № 2, s. 137-145. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-185-2-137-145>.
2. Vasylenko, O. I. (2020), Suchasni vyklyky i osnovni vektory rozvytku vyshchoi ahrarnoi osvity Ukrainy, *Suchasni vyklyky i aktualni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhgaluzevi disputy [zbirnyk naukovykh prats] : materialy III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Kyiv, 11 veresnia 2020 r.), OpenSciLab, Kyiv, s. 9-15.
3. Vovk, L. A. and Kokosha, V. M. (2023), Dosvid vprovadzhennia tsyfrovizatsii v osvitnii protses za umov zmishanoho navchannia, *Fakhova peredvyshcha osvita*, № 2, s. 104-108.
4. Paska, I. M. Vasylenko, O. I. Ponedilchuk, T. V. and Zabolotnyi, V. S. (2021), Formuvannia finansovykh pokaznykiv komertsializatsii osvitnikh posluh ahrarnykh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, № 6 (41), s. 173-181. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251429>.
5. Soroka, O. V. and Kryvtsova, M. S. (2018), Brend zakladu vyshchoi osvity – osnova konkurentospromozhnosti na rynku osvitnikh posluh, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, vyp. 19, ch. 3, s. 65-70.

6. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial / [P. G. Pererva et al.]; edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres (2019), NTU “KhPI”, Kharkiv-Miskolc, 689 p.

7. Di Carlo, Ferdinando, Modugno, Guido, Agasisti, Tommaso and Catalano, Giuseppe (2019), Changing the Accounting System to Foster Universities’ Financial Sustainability: First Evidence from Italy, *Sustainability*, 11, 6151.

8. Kobielieva, T. O., Tkachov, M. M., Tkachova, N. P. and Pererva, P. G. (2017), Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation, *Menedzhment i marketynh innovatsii*, № 3, pp. 79-86.

9. Kobielieva, T. O., Tkachov, M. M., Tkachova, N. P. and Pererva, P. G. (2017), Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation, *Marketing and Management of Innovations*, № 4, pp. 67-74.

10. Pererva, P. G., Kocziszky G., Szakaly D. and Veres Somosi M. (2012), Technology transfer : monograph, NTU “KhPI”, Kharkiv-Miskolc, 668 p.

Стаття надійшла до редакції 04 квітня 2025 року

УДК 330.113:658.155

Трут О. О.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0196-2976,
д.е.н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

Тадеошчук О. В.,
olha.tadeoshchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕНЕДЖМЕНТ РЕАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У КОМПАНІЯХ

Анотація. У сучасних умовах глобальної економіки та ринкової конкуренції управління реальними інвестиціями в компаніях набуває особливого значення. Основним завданням менеджменту реальних інвестицій є забезпечення максимальної ефективності капіталовкладень, що неможливо без спільної роботи стратегії бізнесу та інвестиційних рішень. У цій статті розглядаються ключові аспекти менеджменту реальних інвестицій, аналізуються сучасні методи оцінки та управління інвестиційними проектами, а також досліджуються необхідні інструменти для досягнення успіху в цій сфері. Перш за все важливо розуміти, що реальні інвестиції – це капіталовкладення в активи, що є фізичними об'єктами, такими як будівлі, обладнання та технології. Управління такими інвестиціями вимагає врахування різноманітних чинників, включаючи економічну ситуацію, інновації, конкурентне середовище та регуляторні вимоги. Однією з ключових складових менеджменту реальних інвестицій є стратегічне планування, яке дозволяє компанії визначити пріоритетні напрямки розвитку та ефективно розподілити ресурси. Оцінка ризиків є ще одним важливим аспектом у процесі управління інвестиціями. В умовах невизначеності, спричиненої економічними коливаннями або політичними змінами, компаніям потрібно розробляти стратегії для мінімізації можливих втрат. Методи, як-от аналіз чутливості, сценарний аналіз та моніторинг ризиків, дозволяють створити більш обґрунтоване інвестиційне середовище. Крім того, в статті розглядаються сучасні інструменти та технології, які підтримують управління реальними інвестиціями. Використання аналітичних платформ, програмного забезпечення для управління проектами та новітніх технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, може суттєво підвищити ефективність інвестиційних процесів. Ці інструменти дозволяють автоматизувати рутинні задачі, звільняючи час для стратегічного мислення та ухвалення більш обґрунтованих рішень. Практичні кейси реалізації успішних інвестиційних проектів демонструють різноманітні підходи до управління. У статті аналізуються приклади з різних секторів економіки, від виробництва до послуг, що надає цінні уроки для менеджерів і підприємців. Загалом менеджмент реальних інвестицій у компаніях є комплексним процесом, що вимагає інтеграції різних інструментів і стратегій. Ефективне управління інвестиціями не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, а й сприяє сталому економічному зростанню. Стаття має на меті надати теоретичні та практичні знання для фахівців у сфері фінансів, менеджменту та стратегічного розвитку, а також сприяти розумінню важливості грамотного управління інвестиціями в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: реальні інвестиції, інвестиційний менеджмент, стратегічне планування, оцінка ризиків, інвестиційні проекти, економічне середовище, інновації, інвестиційні стратегії.

Trut O. O.,
olgatrut@ukr.net ORCID ID: 0000-0003-0196-2976, Doctor of Economics, Professor, Head of the
Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Tadeoshchuk O. V.,
olha.tadeoshchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055,
Researcher ID: HPC-0871-2023,
Ph.D, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MANAGEMENT OF REAL INVESTMENTS IN COMPANIES

Abstract. In the current conditions of the global economy and market competition, the management of real investments in companies is of particular importance. The main task of real investment management is to ensure maximum efficiency of investments, which is impossible without the joint work of business strategy and investment decisions. This article discusses the key aspects of real investment management, analyzes modern methods of investment project

evaluation and management, and explores the necessary tools to achieve success in this area. First of all, it is important to understand that real investments are investments in assets that are physical objects, such as buildings, equipment and technologies. Managing such investments requires taking into account a variety of factors, including the economic situation, innovation, competitive environment and regulatory requirements. One of the key components of managing real investments is strategic planning, which allows a company to prioritize its development and allocate resources efficiently. Risk assessment is another important aspect of investment management. In the face of uncertainty caused by economic fluctuations or political changes, companies need to develop strategies to minimize potential losses. Methods such as sensitivity analysis, scenario analysis, and risk monitoring can help create a more informed investment environment. In addition, the article discusses modern tools and techniques. Practical cases of successful investment projects demonstrate a variety of management approaches. The article analyzes examples from various sectors of the economy, from manufacturing to services, providing valuable lessons for managers and entrepreneurs. Overall, managing real investments in companies is a complex process that requires the integration of various tools and strategies. Effective investment management not only increases the company's competitiveness but also contributes to sustainable economic growth. The article aims to provide theoretical and practical knowledge for professionals in the field of finance, management and strategic development, as well as to promote understanding of the importance of competent investment management in the modern market.

Keywords: real investments, investment management, strategic planning, risk assessment, investment projects, economic environment, innovation, investment strategies.

JEL Classification: G31, G32, D92, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-03>

Постановка проблеми. Менеджмент реальних інвестицій у компаніях є надзвичайно важливим аспектом стратегічного розвитку, оскільки саме капіталовкладення у матеріальні активи визначають їхню здатність створювати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову економічну стабільність. Проте на сучасному етапі розвитку бізнесу управління інвестиціями стикається з рядом складних проблем, які потребують уваги.

В умовах обмежених фінансових ресурсів та швидкозмінного ринку компанії часто стикаються з труднощами у визначенні пріоритетності інвестиційних проєктів. Крім того, ризики, пов'язані з економічними непередбачуваними змінами, політичними факторами та технологічними інноваціями, ще більше ускладнюють процес прийняття рішень. Недостатня оцінка та управління цими ризиками можуть призвести до значних фінансових втрат і, відповідно, вплинути на загальну стабільність та ефективність компанії [2].

Також виникає проблема інтеграції новітніх технологій та інструментів управління в процес реальних інвестицій. Багато організацій не використовують доступні аналітичні платформи, програмне забезпечення для управління проєктами та інші інноваційні рішення, що знижує їхню здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність інвестиційних процесів.

Отже, постає необхідність у розробці ефективних стратегій, які дозволять компаніям не лише мінімізувати ризики, але й максимізувати вигоди від реальних інвестицій. Це передбачає поглиблене дослідження ключових аспектів менеджменту реальних інвестицій, зокрема оцінки проєктів, ризиків та інтеграції інновацій, для забезпечення сталого економічного зростання та розвитку підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки питання менеджменту реальних

інвестицій привертає увагу дослідників у різних галузях, від фінансів до економіки й управління. Аналіз останніх публікацій виявляє декілька ключових напрямків, що відображають актуальні тенденції і проблеми в сфері управління інвестиціями.

У статті Пушенко К. О. [1] досліджено особливості ринку реальних інвестицій України, що характеризується нестабільністю, викликану як загальноекономічною ситуацією, так і суттєвою нерозвиненістю законодавчої бази, основною проблемою якої є недостатнє врахування потреб захисту інтересів інвесторів. Автор вважає за необхідне процес формування інвестиційного портфеля розглядати з урахуванням об'єктів як фінансового, так і реального інвестування.

У роботі Гетьман О. М. [2] розглянуті теорії моделювання управління інвестиційним портфелем, які дають змогу зробити висновок, що, виходячи з розглянутих завдань, пріоритетним є не максимізація прибутку від інвестиційної діяльності, а забезпечення високих темпів економічного розвитку акціонерного товариства при достатньому рівні його фінансової надійності.

У статті Пенцак С. П. [3] доводиться, що економічну базу для виходу економіки країни з кризи може забезпечити реалізація інвестиційних проєктів із розвитку виробництва. Однак, як свідчать результати досліджень, більшість підприємств не розробляють стратегію власного розвитку з урахуванням вимог ринкової економіки. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності підприємства повинна враховувати стратегічні цілі розвитку, шляхи їхнього досягнення, забезпечувати можливість вибору найбільш ефективного варіанта з числа альтернативних інвестиційних проєктів. Це відповідає положенням теорії ефективності, що забезпечує порівняльну оцінку відносно результату діяльності до витрат, які обумовлюють його досягнення.

Крім того, науковці звертають увагу на необхідність підвищення кваліфікації менеджерів у сфері інноваційних технологій та сучасних методів управління. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності інвестиційних проєктів і загальному розвитку компаній.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на зростаючий інтерес до інтеграції новітніх технологій, оцінки ризиків та сталого розвитку в управлінні реальними інвестиціями. Ці напрямки стануть основою для подальших досліджень та розробки нових стратегій управління, які відповідатимуть вимогам сучасного бізнес-середовища.

Постановка завдання. Метою даної статті є всебічний аналіз аспектів менеджменту реальних інвестицій у компаніях, а також визначення ключових стратегій, які сприяють їхній ефективності в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Зокрема, розробка математичної моделі реальних інвестицій у менеджменті, яка допоможе компаніям ефективно оцінювати, приймати та реалізовувати інвестиційні рішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління реальними інвестиціями є однією з найважливіших складових економічної діяльності підприємств та національних економік. У контексті сучасних економічних реалій, де конкуренція посилюється, а технологічні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, ефективне управління інвестиціями стає критично важливим для забезпечення стабільного розвитку та зростання.

Реальні інвестиції, на відміну від фінансових, передбачають вкладення в матеріальні активи – будівлі, обладнання, інфраструктуру, що, у свою чергу, формує базу для виробничої діяльності. Вони сприяють не лише розширенню виробничих потужностей, але й впровадженню інноваційних технологій, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції.

Управління реальними інвестиціями вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринку, оцінку ризиків, планування ресурсів і моніторинг результатів. Правильне розуміння сутності реальних інвестицій є основою для формування ефективних стратегій управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Економічні коливання, технологічні новації, зміни в законодавстві та конкурентне середовище вимагають від компаній швидкого реагування та адаптації своїх стратегій. У цьому контексті виникає необхідність розробки ключових стратегій, які здатні підвищити ефективність інвестиційних проєктів та забезпечити їхню життєздатність [4].

Ключові стратегії, що сприяють ефективності інвестицій, включають оптимізацію портфеля інвестицій, впровадження новітніх технологій, диверсифікацію активів, а також активне управління ризиками. Компанії, які вміють швидко адаптуватися до змін, використовувати аналітичні

інструменти та прогнозувати ринкові тенденції, мають значно більше шансів на успіх у умовах нестабільності.

Подальший розвиток компаній у таких умовах залежить від здатності управляти ресурсами, оцінювати фінансові показники та створювати додану вартість. Використання адекватних стратегій стане ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності, запобіганні втратам та використанні можливостей, що виникають на ринку.

Основні ключові стратегії, які сприяють підвищенню ефективності реальних інвестицій в умовах швидко змінюваного економічного середовища, включають наступне [6]:

1. Оптимізація портфеля інвестицій – розподіл інвестицій між різними активами та секторами допомагає зменшити ризики. Інвестування у різноманітні проєкти дозволяє знизити негативний вплив невдачих інвестицій. Систематичний аналіз рентабельності кожного проєкту забезпечує фокус на найбільш перспективних ініціативах і дає можливість оперативного відмовитися від неприбуткових вкладень.

2. Впровадження інновацій та новітніх технологій – використання новітніх технологій для автоматизації рутинних процесів підвищує ефективність витрат та зменшує час виконання задач. Компанії, які активно впроваджують інновації, здатні швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

3. Управління ризиками – впровадження системи для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків дозволяє компаніям зменшити ймовірність втрат. Систематичний підхід до управління ризиками забезпечує стабільність бізнесу. Використання фінансових інструментів для захисту інвестицій від коливань ринку (наприклад, форвардні контракти, опціони) здатне допомогти зменшити негативний вплив невизначеності.

4. Гнучкість і адаптивність – регулярний перегляд та коригування інвестиційних стратегій у відповідь на зміни ринкових умов дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними. Впровадження ітеративних підходів до тестування і впровадження нових продуктів і послуг дозволяє знижувати ризики та адаптувати пропозицію до потреб споживачів.

5. Стратегічне партнерство та співпраця – співпраця з іншими компаніями, дослідними інститутами та технологічними стартапами здатна допомогти в отриманні нових інновацій та технологій, зменшуючи витрати на розробку. Налагоджені відносини з постачальниками дозволять забезпечити кращі умови співпраці, знижуючи витрати та підвищуючи швидкість реагування на зміни в попиту.

6. Використання аналітики та великих даних – застосування аналітичних інструментів для глибокого аналізу ринкових даних дозволяє компаніям приймати зважені рішення, ґрунтуючись на фактах і цифрах, а не на інтуїції. Використання моделей прогнозування для визначення майбутніх тенденцій

на ринку допомагає адаптувати інвестиційні стратегії відповідно до очікуваних змін.

7. Оцінка і вдосконалення управлінських практик – інвестування в навчання та розвиток управлінського персоналу, вдосконалення його навичок у прийнятті рішень підвищує загальну ефективність інвестиційної діяльності. Застосування методик Agile, Lean та інших сучасних підходів до управління проектами дозволяє швидше й ефективніше реалізовувати інвестиційні проекти.

У сучасному динамічному економічному середовищі, що характеризується постійними змінами і невизначеністю, ефективний менеджмент реальних інвестицій є вирішальним фактором успіху компаній. Застосування ключових стратегій дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток.

Компанії, які вміють швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, використовувати актуальні аналітичні інструменти та впроваджувати інновації, мають значні переваги в умовах сучасної економіки. Ці стратегії не лише допомагають знижувати ризики та збільшувати прибутковість, але й забезпечують адаптацію до майбутніх викликів.

Отже, ключовим завданням для сучасних компаній є не лише реалізація таких стратегій, а й постійне вдосконалення їхніх методів роботи з метою максимізації ефективності реальних інвестицій. Це дозволить не лише зберегти, але й примножити активи, забезпечуючи стабільний ріст і розвиток у світі, що постійно змінюється.

Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень вимагає комплексного аналізу, що враховує не лише фінансові показники, але й ризики та стратегічні цілі підприємства. У цьому контексті математичні моделі стають незамінним інструментом, що дозволяє кількісно оцінити ефективність інвестиційних проектів та мінімізувати потенційні втрати.

Для визначення ефективності реальних інвестицій у компаніях нами було розроблено математичну модель, що враховує різні фактори, які впливають на результати інвестицій у менеджменті. Модель базується на поєднанні фінансових показників, ризиків і стратегічних цілей.

Основні змінні моделі:

I – обсяг інвестицій (грошові кошти, що вкладаються в проект);

C – операційні витрати (витрати на реалізацію проекту);

R – очікуваний дохід від інвестицій (прибуток, що генерується проектом);

T – строк реалізації проекту (вимірюється в роках);

r – ставка дисконтування (середня вартість капіталу);

P(R) – ймовірність отримання прибутку (фактор ризику).

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{R_t - C_t}{(1+r)^t} - I \quad (1)$$

R_t – доходи в кожен момент часу t

C_t – витрати в кожен момент часу t

$$V = I + \sum_{t=1}^T C_t \quad (2)$$

Оцінка ризику:

для врахування ризику можна використовувати ймовірність отримання доходу:

$$R_{expected} = P(R) \times R \quad (3)$$

Формула оцінки ефективності (E):

$$E = \frac{P(R) \times R - C}{I + \sum_{t=1}^T C_t} \quad (4)$$

Це дозволяє оцінити, наскільки ефективними є інвестиції, враховуючи очікувані прибутки та витрати.

Комплексна модель

Враховуючи всі ці елементи, загальна модель виглядає так:

$$E = \frac{P(R) \times R - C}{I + \sum_{t=1}^T C_t} \quad (5)$$

Приклад застосування моделі:

1. Визначте обсяги інвестицій (I) та операційні витрати (C) для планованого проекту.

2. Оцініть очікувані доходи (R) на кожен рік реалізації проекту.

3. Визначте ставку дисконтування (r) на основі вартості капіталу компанії.

4. Обрахуйте NPV та IRR, щоб оцінити життєздатність проекту.

5. Врахуйте ризики (P(R)) та розрахуйте ефективність інвестицій (E).

Ця математична модель дозволяє компаніям систематизувати підходи до управління реальними інвестиціями, враховуючи як фінансові аспекти, так і ризики, що робить її корисним інструментом для прийняття зважених інвестиційних рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Менеджмент реальних інвестицій у компаніях є ключовим аспектом стратегічного управління, що визначає успіх та стійкість підприємств в умовах економічного середовища, яке швидко змінюється. Ефективне управління інвестиціями не лише забезпечує прибутковість, але й відкриває нові можливості для інновацій, розвитку та зростання.

Необхідним є використання комплексного підходу до реалізації ключових стратегій, таких як оптимізація інвестиційного портфеля, управління ризиками, адаптація до технологічних змін і активна співпраця з партнерами, що є незамінними складовими успішного менеджменту реальних інвестицій. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики ринку, знижувати витрати та підвищувати загальну ефективність.

Крім того, регулярний аналіз результатів та моніторинг зовнішніх умов стає важливим для адаптації інвестиційних стратегій до нових економічних реалій. Таким чином, менеджмент реальних інвестицій потребує не лише ретельного планування, а й гнучкості у реалізації, щоб задовольнити швидко змінні вимоги ринку і забезпечити довгостроковий успіх компанії.

У підсумку стратегічний підхід до управління реальними інвестиціями є важливим напрямом для досягнення конкурентних переваг, збереження фінансової стабільності та забезпечення сталого зростання в умовах сьогодення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пушенко К. О. Управління реальними активами інвестиційного портфеля підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_1.
2. Гетьман О. М., Вакаров В. М., Сембер С. В. Оптимізація моделювання управління інвестиційним портфелем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. Вип. 2 (36). С. 147-152.
3. Пенцак С. П. Чинники забезпечення інвестиційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=734>.
4. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 400 с.
5. Вовк В. М., Паславська І. М. Інвестування : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 465 с.
6. Bazaluk O., Zhykharieva V., Vlasenko O., Nitsenko V., Streimikiene D., Balezentis T. Optimization of the Equity in Formation of Investment Portfolio of a Shipping Company. *Mathematics*. January 2022. 10(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/math10030363>.
7. Zhykharieva V., Kozyr O. Methodical approach to complex investment analysis of cash flows on the example of the fleet replenishment project. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-16>.
8. Васьків О. М., Максимук О. В. Модель оптимізації формування пакету інвестиційних проєктів в умовах невизначеності. *Вісник Львівської державної фінансової академії: Економічні науки*. 2004. Вип. 5. С. 213-219. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=8d1ApD8AAAAJ&citation_for_view=8d1ApD8AAAAJ:7PzIFSSx8tAC.
9. Chopra, Vijay K; Ziemba, William T. The Effect of Errors in Means, Variances, and Covariances on

Optimal Portfolio Choice. November 2016. In book: Great Investment Ideas (pp. 15-24). URL: https://www.researchgate.net/publication/308131692_The_Effect_of_Errors_in_Means_Variances_and_Covariances_on_Optimal_Portfolio_Choice.

10. Стадник Ю. А., Жумік О. В. Багатокритеріальна оптимізація портфелю інвестиційних проєктів. *Львівська державна фінансова академія. Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.13. С. 376-381. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2012_22.13_65.

11. Joaquín Pacheco, Lara Cepa, Silvia Casado, J. C. Puche. Selection of Investment Portfolios with Social Responsibility: A Multiobjective Model and a Tabu Search Method. *Applied Intelligence*. November 2022. 52(4). URL: https://www.researchgate.net/publication/366733552_Selection_of_Investment_Portfolios_with_Social_Responsibility_A_Multiobjective_Model_and_a_Tabu_Search_Method.

12. Cantini, Camillo Vianna. Portfolio Selection Incorporating Macroeconomic Views Using Black-Litterman Model. Dissertação de Mestrado. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro. August 2019. 39 p. URL: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/51467/51467.PDF>.

REFERENCES

1. Pushenko, K. O. (2010), Upravlinnia realnymy aktyvamy inwestytsiinoho portfelia pidpriemstva v umovakh nestabilnosti, *Efektivna ekonomika*, № 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_1.
2. Hetman, O. M. Vakarov, V. M. and Sember, S. V. (2012), Optymizatsiia modeliuvannia upravlinnia inwestytsiynym portfelem, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vyp. 2 (36), s. 147-152.
3. Pentsak, S. P. (2011), Chynnyky zabezpechennia inwestytsiinoho rozvytku pidpriemstva, *Efektivna ekonomika*, № 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=734>.
4. Boiarko, I. M. and Hrytsenko, L. L. (2011), Investytsiinyi analiz : navch. posibnyk, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 400 s.
5. Vovk, V. M. and Paslavska, I. M. (2011), Investuvannia : navch. posibnyk, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, 465 s.
6. Bazaluk O., Zhykharieva V., Vlasenko O., Nitsenko V., Streimikiene D. and Balezentis T. (2022), Optimization of the Equity in Formation of Investment Portfolio of a Shipping Company, *Mathematics*, 10(3), January, available at: <https://doi.org/10.3390/math10030363>.
7. Zhykharieva V. and Kozyr O. (2022), Methodical approach to complex investment analysis of cash flows on the example of the fleet replenishment project, *Економіка та суспільство*, № 43, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-16>.
8. Vaskiv, O. M. and Maksymiuk, O. V. (2004), Model optymizatsii formuvannia paketa inwestytsiinykh proektiv v umovakh nevyznachenosti,

Visnyk Lvivskoi derzhavnoi finansovoi akademii: Ekonomichni nauky, vyp. 5, s. 213-219, available at: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=8dlApD8AAAAJ&citation_for_view=8dlApD8AAAAJ:7PzlFSSx8tAC.

9. Chopra, V. K. and Ziemba, W. T. (2016), The Effect of Errors in Means, Variances, and Covariances on Optimal Portfolio Choice, in book: Great Investment Ideas, November, pp. 15-24, available at: https://www.researchgate.net/publication/308131692_The_Effect_of_Errors_in_Means_Variances_and_Covariances_on_Optimal_Portfolio_Choice.

10. Stadnyk, Yu. A. and Zhumik, O. V. (2012), Bahatokryterialna optymizatsiia portfeliiu investytsiinykh proektiv, Lvivska derzhavna finansova akademiia. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vyp. 22.13, s. 376-381, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.13_65.

11. Pacheco J., Cepa L., Casado S. and Puche, J. C. (2022), Selection of Investment Portfolios with Social Responsibility: A Multiobjective Model and a Tabu Search Method, *Applied Intelligence*, 52(4), November, available at: https://www.researchgate.net/publication/366733552_Selection_of_Investment_Portfolios_with_Social_Responsibility_A_Multiobjective_Model_and_a_Tabu_Search_Method.

12. Cantini, C. V. (2019), Portfolio Selection Incorporating Macroeconomic Views Using Black-Litterman Model. Dissertação (mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, Rio de Janeiro, August, 39 p., available at: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/51467/51467.PDF>.

Стаття надійшла до редакції 29 березня 2025 року

УДК 378:005.57:37.091.3:502.131.1

Шимановська-Діанич Л. М.,

ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4008322/lyudmila-shymanovska-dianich/>,

д.е.н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Лозова О. В.,

oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,

Researcher ID: GQR-0734-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Коломієць Б. С.,

kolombogd1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7723-6666,

Researcher ID: NFS-1627-2025,

к. педагог. н., докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЯК УМОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НАПРЯМИ, ЗАХОДИ ТА ФРЕЙМВОРК

Анотація. Традиційні підходи до управління освітніми установами поступово втрачають ефективність у новій реальності. На зміну їм приходять нові управлінські парадигми, серед яких особливе місце займає безпекоорієнтований менеджмент – підхід, що ставить у центр управлінських рішень збереження життя, ментального здоров'я, соціальної згуртованості та системної стійкості. У сучасних умовах культура безпеки в освітньому середовищі розглядається не лише як набір процедур і правил, а як система цінностей, переконань і моделей поведінки, що підтримують безпечне функціонування освітнього закладу. В основі культури безпекоорієнтованого менеджменту лежить інституціоналізована турбота про фізичне, емоційне, соціальне та цифрове благополуччя всіх учасників освітнього процесу. Метою статті є аналіз концепції безпекоорієнтованого менеджменту в освітніх установах та визначення його ролі у досягненні Цілей сталого розвитку. Розглядаються міжнародні та українські практики впровадження даного підходу, включаючи політики, організаційні стратегії та освітні ініціативи. Визначено ключові напрями інтеграції культури безпеки в систему управління закладом освіти, а також вплив цієї системи на освітнє середовище, соціальну сталість та інституційну спроможність. Доведено, що безпекоорієнтований менеджмент є не лише реакцією на сучасні виклики, а й стратегічною основою для розвитку якісної, інклюзивної та безпечної освіти. Запропоновано практичні рекомендації щодо реалізації відповідних заходів та розроблено фреймворк, який інтегрує ключові елементи культури безпеки у систему управління закладом освіти. Стаття акцентує увагу на системному ефекті впровадження безпекових ініціатив, підкреслюючи їхній внесок у розвиток стійких спільнот та формування громадян, здатних до відновлення та інновацій. Зроблено висновок, що безпекоорієнтований менеджмент в освіті не лише відповідає сучасним викликам, а й задає нові орієнтири для трансформації управлінських практик у напрямку гуманного, стійкого та майбутнього зорієнтованого розвитку.

Ключові слова: безпекоорієнтований менеджмент, культура безпеки, освітнє середовище, сталий розвиток, управління закладом освіти, соціальна сталість, інституційна спроможність, кризове реагування, інклюзивна освіта.

Shymanovska-Dianych L. M.,

ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/4008322/lyudmila-shymanovska-dianich/>

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Lozova O. V.,
oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,
Researcher ID: GQR-0734-2022,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

Kolomiiets B. S.,
kolombogd1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7723-6666,
Researcher ID: NFS-1627-2025,
Ph.D, Doctoral Student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

FORMATION OF A SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT CULTURE IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT SYSTEM AS A CONDITION FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: DIRECTIONS, MEASURES, AND FRAMEWORK

Abstract. Traditional approaches to managing educational institutions are gradually losing their effectiveness in the new reality. They are being replaced by new management paradigms, among which safety-oriented management occupies a special place – an approach that puts the preservation of life, mental health, social cohesion and systemic resilience at the center of management decisions. In modern conditions, safety culture in the educational environment is considered not only as a set of procedures and rules, but as a system of values, beliefs and behavioral patterns that support the safe functioning of an educational institution. The basis of a culture of safety-oriented management is an institutionalized concern for the physical, emotional, social and digital well-being of all participants in the educational process. The purpose of the article is to analyze the concept of safety-oriented management in educational institutions and determine its role in achieving sustainable development goals. The study examines international and Ukrainian practices of implementing this approach, including policies, organizational strategies, and educational initiatives. Key directions for integrating a safety culture into the educational institution management system are identified, along with the impact of this system on the educational environment, social sustainability, and institutional capacity. It is proven that safety-oriented management is not just a response to modern challenges but a strategic foundation for the development of high-quality, inclusive, and secure education. Practical recommendations for implementing relevant measures are proposed, and a framework integrating key elements of a safety culture into the educational management system is developed. The article emphasizes the systemic effect of safety initiatives, highlighting their contribution to the development of resilient communities and the formation of citizens capable of recovery and innovation. It is concluded that safety-oriented management in education not only meets modern challenges, but also sets new guidelines for the transformation of managerial practices towards humane, sustainable, and future-oriented development.

Keywords: safety-oriented management, safety culture, educational environment, sustainable development, educational institution management, social sustainability, institutional capacity, crisis response, inclusive education.

JEL Classification: I21, I28, M10, Q01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів – воєнних загроз, пандемій, кіберзагроз та інформаційного тиску – питання забезпечення безпеки в закладах освіти набуло пріоритетного значення. Особливо актуальною ця проблема постає в Україні, де освітня система функціонує в умовах війни та постійної соціальної турбулентності. Традиційні підходи до управління освітніми установами поступово втрачають ефективність у новій реальності. На зміну їм приходять нові управлінські парадигми, серед яких особливе місце займає безпекоорієнтований менеджмент – підхід, що ставить у центр управлінських рішень збереження життя, ментального здоров'я, соціальної згуртованості та системної стійкості.

Паралельно зі зростанням потреб у безпеці Україна взяла на себе зобов'язання з реалізації Цілей сталого розвитку ООН, зокрема забезпечення якісної освіти (ЦСР 4), створення стійких інституцій (ЦСР 16), а також сприяння психосоціальній та інфраструктурній стійкості (ЦСР 11). Формування культури безпеки в межах закладів освіти розглядається як критично важливий чинник досягнення цих цілей, що зайвий раз підтверджує актуальність обраної для розгляду теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції безпекових підходів в управління закладами освіти та забезпечення умов сталого розвитку активно розробляється як у міжнародному, так і в українському науковому просторі.

У роботах міжнародних організацій, зокрема в окремих документах UNESCO [8] та низки авторів [9], акцентовано на важливості формування компетенцій, пов'язаних із Цілями сталого розвитку в освітньому процесі. S. Sterling [10] у своїй концепції “сталого освіти” підкреслює, що сталий розвиток потребує переосмислення всієї парадигми навчання, а не лише додавання нових тем до програм.

Окрему увагу вчені приділяють управлінню ризиками й безпеці в складних організаційних системах. Так, J. Reason [11] вводить поняття “організаційної аварії” та описує системний підхід до запобігання помилкам. У свою чергу, OECD у звіті про системи управління безпекою в освітніх установах пропонує набір стандартів і політик, орієнтованих на мінімізацію ризиків [12]. K. Weick і K. Sutcliffe [13] розвивають концепцію “керування неочікуваним”, яка особливо актуальна в умовах турбулентності, характерної для освітньої сфери України під час війни.

В українських наукових джерелах так само є наукові праці, в яких здійснюється адаптація цих підходів до національного контексту. Зокрема, аналізується управління ризиками в освітньому середовищі, акцентуючи на необхідності системного моніторингу загроз, розглядається культура безпеки як управлінський феномен у ЗВО і при цьому наголошується на її зв'язку з ефективністю управлінських рішень [1, 2, 4, 5, 8]. Законодавча база України також містить положення щодо безпечного освітнього середовища та підтримки психоемоційного здоров'я учасників освітнього процесу [3].

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку вітчизняні документи, зокрема Національна рамка сталого розвитку України, визначають освіту як ключову сферу для досягнення стійких змін у суспільстві [6].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність сталого інтересу до питань безпеки та розвитку в освітньому менеджменті. Міжнародна наука вже напрацювала концептуальні засади безпекоорієнтованого управління, натомість в Україні така тема перебуває на етапі формування – особливо в контексті поєднання з Цілями сталого розвитку. Це створює підґрунтя для подальших прикладних досліджень і розробки моделей, адаптованих до реалій українських закладів освіти.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтувати доцільність та шляхи формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти, а також визначити її значення для реалізації стратегії сталого розвитку в освітній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах культура безпеки в освітньому середовищі розглядається не лише як набір процедур і правил, а як система цінностей, переконань і моделей поведінки, що підтримують безпечне функціонування освітнього закладу. В основі культури безпекоорієнтованого менеджменту лежить інституціоналізована турбота про фізичне, емоційне, соціальне та цифрове благополуччя всіх учасників освітнього процесу.

Культура безпеки проявляється через: наявність чітких політик і протоколів реагування на загрози; відкритість до комунікації про ризики; високий рівень довіри між адміністрацією, працівниками та студентами; системне навчання персоналу в питаннях безпеки та кризового реагування; інтеграцію безпекових принципів у стратегічне планування.

Безпекоорієнтований менеджмент, у свою чергу, базується на міждисциплінарному підході, який поєднує: менеджмент ризиків – виявлення, оцінку та мінімізацію потенційних загроз; психологічну безпеку – створення атмосфери, в якій учасники можуть вільно висловлювати думки без страху бути осудженими; організаційну резильєнтність – здатність установи швидко адаптуватися до змін і відновлюватися після криз.

Що стосується управління, то культура безпеки реалізується через: формування команд безпекового реагування; включення етичних норм та інклюзивних принципів у регламенти; оцінювання управлінських рішень крізь призму потенційного впливу на безпеку.

Особливого значення набуває ціннісне лідерство, коли керівник не просто адмініструє, а формує середовище довіри, емпатії та відповідальності, яке сприяє розвитку стійких і безпечних інституцій – ключового критерію досягнення Цілей сталого розвитку. Проте варто зазначити, що розбудова культури безпеки в системі управління закладом освіти потребує комплексного підходу, який охоплює не лише нормативні й процедурні аспекти, а й трансформацію ціннісної основи всієї освітньої організації.

На основі аналізу міжнародного досвіду (OECD, UNESCO) та практик українських ЗВО можна виокремити такі ключові напрямки впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління закладом освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку (рис. 1):



Рис. 1. Ключові напрямки впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління закладом освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР)

Джерело: авторська розробка

Якщо говорити про конкретні приклади, то, зокрема, ПУЕТ (Полтавський університет економіки і торгівлі) це демонструє через запровадження тренінгів із психологічної підтримки персоналу, платформа для дистанційного навчання з високим рівнем кіберзахисту; Український католицький університет (УКУ) запроваджує моделі етичного лідерства, приділяючи особливу увагу емоційній безпеці студентів; для ізраїльських університетів обов'язковою є участь адміністрації у тренінгах з кризового менеджменту та реагування на терористичні загрози тощо.

Отже, реалізація безпекоорієнтованого менеджменту в закладі освіти – це не поодинокі дії, а стратегічно впорядкована система, яка формує основу для стійкого, гуманного та інноваційного освітнього середовища.

Крім того, на нашу думку, формування культури безпеки в системі управління закладами освіти напряму корелює з реалізацією кількох ключових Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР). У сучасних умовах цей зв'язок стає не лише логічним, а й необхідним для стійкого функціонування освітніх інституцій, особливо в країнах, що переживають кризи або перебувають у стані воєнних дій (табл. 1).

Отже, що стосується ЦСР 4 – Якісна освіта, то культура безпеки забезпечує фізичну й емоційну стабільність, без якої неможливе ефективне навчання. Безпечне середовище – основа для розвитку креативності, критичного мислення та академічної свободи, а безпекоорієнтований менеджмент сприяє: безперерйному доступу до освіти в кризових умовах; зниженню рівня булінгу, тривожності та дезадаптації студентів; створенню інклюзивного простору для всіх груп населення.

Зв'язок безпекоорієнтованого менеджменту
з Цілями сталого розвитку (ЦСР)

Ціль сталого розвитку (ЦСР)	Зв'язок із культурою безпеки	Внесок безпекоорієнтованого менеджменту
ЦСР 4: Якісна освіта	Створення стабільного, інклюзивного та психологічно безпечного освітнього середовища	Зниження тривожності, запобігання булінгу, забезпечення доступу до навчання в кризових умовах
ЦСР 16: Мир, справедливість і сильні інституції	Формування довіри, справедливості, дотримання прав і прозорих рішень у ЗВО	Підзвітність, етичне лідерство, превенція конфліктів, розвиток інституційної спроможності
ЦСР 11: Стійкі міста та спільноти	Освітні установи як центри соціальної стабільності й партнерств у громадах	Зміцнення соціального клімату, партнерства з громадськістю, локальна безпека

Джерело: авторська розробка

Якщо розглянути ЦСР 16 – Мир, справедливість і сильні інституції, то заклади освіти є осередками формування майбутніх лідерів, і саме через культуру безпеки в них формується правосвідомість, відповідальність і довіра до інституцій, а менеджмент, орієнтований на безпеку, дозволяє: підвищити прозорість і підзвітність рішень; формувати середовище, де дотримуються права всіх учасників; зміцнити інституційну спроможність до протидії загрозам.

І, нарешті, що стосується ЦСР 11 – Стійкі міста та спільноти, то ЗВО є частиною міського середовища й активно впливають на його соціальну сталість. Забезпечення безпеки в освітніх установах підвищує стійкість місцевих громад, а безпекоорієнтована культура в освіті сприяє: покращенню соціального клімату в громадах; зниженню напруги й конфліктів; розвитку партнерств між освітою, бізнесом, громадським сектором.

Отже, можемо говорити про системний ефект, тому що запровадження безпекоорієнтованої культури управління – це не лише внутрішня зміна в закладі, а внесок у ширшу трансформацію суспільства. Коли освітні установи стають безпечними, справедливими і стійкими, вони формують громадян, здатних відновлювати, зцілювати та розвивати країну на основі довіри, інновацій та гуманності.

На основі аналізу наукових джерел, міжнародних практик та сучасного досвіду українських ЗВО можна сформулювати низку практичних рекомендацій щодо інтеграції культури безпеки в систему управління освітніми установами. Ці рекомендації охоплюють інституційні, організаційно-культурні, освітні та технічні напрями діяльності, спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку.

На інституційному рівні це в першу чергу розробка та впровадження комплексної програми “Безпечний освітній заклад”, що включає: оцінку ризиків; розробку процедур реагування на надзвичайні ситуації; регулярні навчання персоналу та студентів. Крім того, це запровадження посади (або функції) координатора з безпеки та сталого розвитку, відповідального за моніторинг загроз, впровадження профілактичних заходів і координацію кризових протоколів і актуалізацію стратегічного плану розвитку ЗВО з урахуванням безпекових компонентів та їх узгодженням із Цілями сталого розвитку (зокрема, ЦСР 4, 11, 16).

На організаційно-культурному рівні це формування кодексу безпечної поведінки для учасників освітнього процесу, який містить норми взаємоповаги, правила цифрової поведінки, етичні стандарти, засоби захисту від дискримінації та булінгу. Значна увага має приділятися інституціоналізації заходів із популяризації культури безпеки – щорічні тижні безпеки, форуми з ментального здоров'я, просвітницькі кампанії, відкриті обговорення загроз та активному залученню студентства до формування безпекової політики через дорадчі органи, ініціативні групи, опитування, спільні ініціативи зі створення безпечного середовища.

На освітньому рівні це інтеграція безпекових та ціннісних компонентів у зміст освітніх програм, зокрема: міждисциплінарні курси: “Безпека і розвиток”, “Етика сталого лідерства”, “Психологічна грамотність”; практичні модулі з кризової комунікації та управління ризиками. Крім того, – проведення тренінгів для адміністрації та викладачів з тем психологічної безпеки, емоційного інтелекту, стресостійкості, кризового реагування та розвитку партнерств із міжнародними проектами та фондами (ЮНІСЕФ, ПРООН, USAID) для реалізації безпекових освітніх ініціатив.

І, нарешті, на технічному та інфраструктурному рівнях це модернізація систем безпеки в освітньому закладі, включно з відеоспостереженням, системами оповіщення, наявністю укриттів, пожежною безпекою тощо; посилення цифрової безпеки: використання захищених платформ для навчання, двофакторна авторизація, навчання працівників і студентів основам інформаційної гігієни та забезпечення інклюзивності (створення безбар'єрного простору, доступність інформації, цифрова інклюзивність).

Отже, формування культури безпекоорієнтованого менеджменту є не лише відповіддю на актуальні виклики сьогодення, а й дієвим інструментом трансформації закладів освіти у стійкі, етичні та ефективні інституції, що відповідають Цілям сталого розвитку.

Для формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в закладі освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку ми розробили фреймворк, представлений на рис. 2.

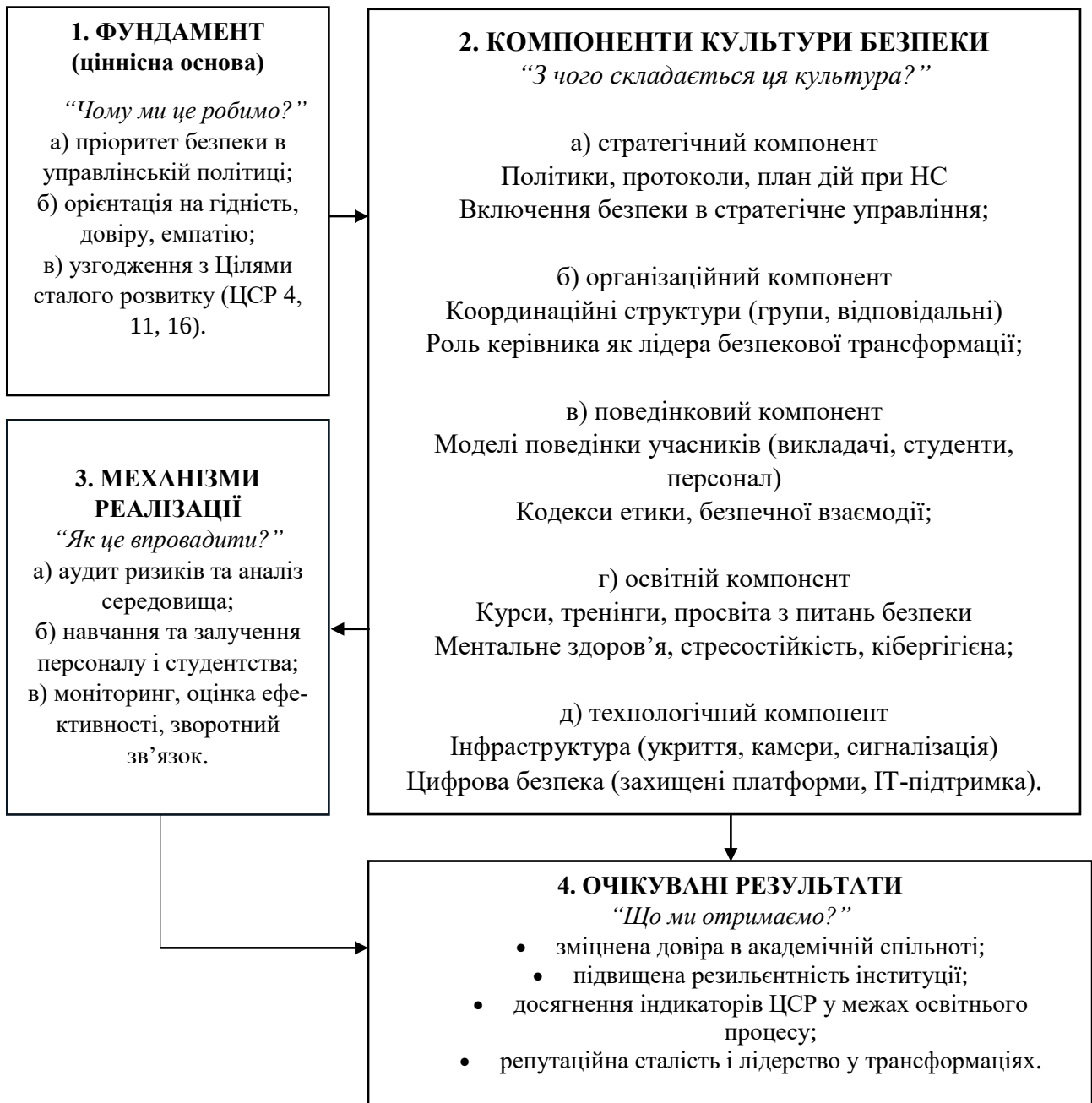


Рис. 2. Фреймворк формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі освіти у контексті реалізації Цілей сталого розвитку

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладами освіти є ключовим чинником забезпечення не лише стабільного функціонування установ в умовах криз і невизначеності, а й важливим кроком на шляху до реалізації Цілей сталого розвитку. Аналіз наукових джерел, міжнародного досвіду та практик українських освітніх закладів засвідчує зростання усвідомлення необхідності переходу від реактивного до проактивного управління безпекою.

Запропонований фреймворк формування культури безпеки дозволяє системно представити цей

процес як поєднання ціннісної, організаційної, поведінкової, освітньої та технологічної складових. Такий підхід сприяє інституціоналізації безпекових практик, підвищенню довіри у спільноті, стійкості до загроз, а також глибшій інтеграції принципів етики, інклюзії та соціальної відповідальності в управлінську діяльність закладу освіти.

Водночас актуальним залишається питання практичного впровадження даного підходу в українських реаліях, що потребує подальших досліджень. Зокрема, перспективними напрямками є:

- розробка інструментів оцінювання рівня сформованості культури безпеки в ЗВО;

- вивчення впливу безпекоорієнтованого менеджменту на ментальне здоров'я та академічну успішність студентів;

- моделювання сценаріїв управління в умовах гібридних загроз та воєнних ризиків;

- формування кадрової політики і лідерських компетенцій для управлінців в умовах сталого розвитку та безпеки.

Це і буде предметом наших подальших досліджень.

Таким чином, безпекоорієнтований менеджмент в освіті не лише відповідає сучасним викликам, а й задає нові орієнтири для трансформації управлінських практик у напрямку гуманного, стійкого та майбутньо зорієнтованого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко О. Безпечне освітнє середовище закладу освіти. *Педрада*. 17 квітня 2025. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/2614-bezpechne-osvtn-seredovishche-zakladu-osvti>.

2. Вакуленко О. В. Управлінська культура керівника освітнього закладу як соціально-педагогічний чинник формування здоров'я зберігаючого середовища. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 11 : Соціологія. Управління*. 2014. Вип. 18. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_011_2014_18_24.

3. Закон України "Про освіту". Документ 2145-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 02.05.2025. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

4. Інформаційне освітнє середовище сучасного навчального закладу / Кадемія М. Ю., Козяр М. М., Ткаченко Т. В., Шевченко Л. С. Львів : СПОЛОХ, 2008. 186 с.

5. Керницький О. М. Освітнє середовище вищого навчального закладу як педагогічний феномен. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 38-39. С. 43-50.

6. Екологічна складова відновлення України: Міндовкілля окреслило шляхи досягнення Цілей сталого розвитку. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. 23.12.2024. URL: <https://mepr.gov.ua/ekologichna-skladova-vidnovlennya-ukrayiny-mindovkilliya-okreslylo-shlyahy-dosyagnennya-tsilej-stalogo-rozvytku/>.

7. Фурман А., Надвигина Т. Психологічна служба університету: від моделі до технології. *Психологія і суспільство*. 2013. № 2. С. 80-104.

8. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. UNESCO. 2017. 62 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444_

9. Tilbury D. Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning. UNESCO. 2011. 132 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191442>.

10. Sterling S. Sustainable Education: Re-visioning Learning and Change. Bristol : Schumacher Briefings. *Has been cited by the following article:* Ian Thomas, Kathryn Hegarty, Sarah Holdsworth The Education for Sustainability Jig-Saw Puzzle: Implementation in Universities. *Creative Education*, Vol. 3 No.6A, October 24, 2012. *Scientific Research Publishing (SCIRP)*. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=590072_

11. Reason J. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot : Ashgate, 1997. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315543543>.

12. Directorate for Education and Skills. OECD. 2020. URL: <https://www.oecd.org/education/safety-management-systems-in-education-institutions.htm>.

13. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd ed. San Francisco : Wiley & Sons, 2007. 194 p. *American Psychological Association*. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2007-12906-000>.

REFERENCES

1. Dmytrenko O. (2025), Bezpechne osvitnie seredovishche zakladu osvity, *Pedrada*, 17 kvitnia, available at: <https://oplatforma.com.ua/article/2614-bezpechne-osvtn-seredovishche-zakladu-osvti>.

2. Vakulenko, O. V. (2014), Upravlinska kultura kerivnyka osvitnoho zakladu yak sotsialno-pedahohichni chynnyk formuvannia zdorovia zberihaiuchoho seredovishcha, *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seria 11: Sotsiologhiia. Upravlinnia*, vyp. 18, s. 137-145, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_011_2014_18_24.

3. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" (2017), Dokument 2145-VIII, chynnyi, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 02.05.2025, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, № 38-39, St. 380. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

4. Informatsiine osvitnie seredovishche suchasnoho navchalnoho zakladu (2008), / Kademiia, M. Yu. Koziar, M. M. Tkachenko, T. V. and Shevchenko, L. S., Spolokh, Lviv, 186 s.

5. Kernyskyi, O. M. (2013), Osvitnie seredovishche vyshchoho navchalnoho zakladu yak pedahohichni fenomen, *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*, № 38-39, s. 43-50.

6. Ekologichna skladova vidnovlennia Ukrainy: Mindovkillia okreslylo shliakhy dosiagnennia Tsilei staloho rozvytku (2024), *Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy*, 23 hrudnia, available at: <https://mepr.gov.ua/ekologichna-skladova-vidnovlennya-ukrayiny-mindovkilliya-okreslylo-shlyahy-dosyagnennya-tsilej-stalogo-rozvytku/>.

7. Furman A. and Nadvynychna T. (2013), Psykholohichna sluzhba universytetu: vid modeli do tekhnolohii, *Psykhologhiia i suspilstvo*, № 2, s. 80-104.

8. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives (2017), UNESCO, 62 p., available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.

9. Tilbury D. Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning (2011), *UNESCO*, 132 p., available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191442>.

10. Sterling S. Sustainable Education: Re-visioning Learning and Change. Bristol : Schumacher Briefings. *Has been cited by the following article:* Ian Thomas, Kathryn Hegarty, Sarah Holdsworth The Education for Sustainability Jig-Saw Puzzle: Implementation in Universities, *Creative Education*, vol. 3, no. 6A, October 24, 2012. *Scientific Research Publishing (SCIRP)*, available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=590072>.

11. Reason J. (1997), *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot, available at: <https://doi.org/10.4324/9781315543543>.

12. Directorate for Education and Skills (2020), *OECD*, available at: <https://www.oecd.org/education/safety-management-systems-in-education-institutions.htm>.

13. Weick, K. E. and Sutcliffe, K. M. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2nd ed., Wiley & Sons, San Francisco, 194 p., *American Psychological Association*, available at: <https://psycnet.apa.org/record/2007-12906-000>.

Стаття надійшла до редакції 13 квітня 2025 року

УДК : 334.012.63/.64 : 355(477)

*Кобеля-Звір М. Я.,
marianakobelia@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5627-9408,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Звір Ю. В.,
yuriizvir@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2749-1916,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

ВПЛИВ ГРАНТІВ ПРОГРАМИ “ЄРОБОТА” ЗА НАПРЯМКОМ “ВЛАСНА СПРАВА” НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

***Анотація.** У статті розглянуто результати впровадження урядової програми “єРобота” за напрямком “Власна справа” як інструменту фінансової підтримки мікро- і малого підприємництва в Україні в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та повоєнного відновлення. Програма, започаткована у липні 2022 року, спрямована на стимулювання самозайнятості населення, підтримку запуску та розвитку бізнесу, а також створення нових робочих місць у всіх регіонах України, включаючи прифронтові області. Метою дослідження є комплексна оцінка впливу грантового механізму на динаміку розвитку підприємницької активності в країні, виявлення галузевих, регіональних і часових особливостей реалізації програми, а також визначення ключових бар’єрів, які впливають на ефективність засвоєння грантових ресурсів. Методологічною основою роботи є поєднання елементів статистичного аналізу, порівняльного методу та експертного оцінювання на основі узагальнених матеріалів Центру розвитку “ЧАС ЗМІН” та офіційних джерел Міністерства економіки України. У дослідженні представлено узагальнені статистичні дані щодо кількості виданих грантів, обсягів фінансування та кількості створених робочих місць за період 2022-2025 років. Так, станом на березень 2025 року було видано понад 22 000 мікрогрантів на загальну суму 5,3 млрд грн, що дозволило створити понад 46 000 нових робочих місць. Окрему увагу приділено аналізу галузевої структури підтриманих бізнесів, зокрема в сферах торгівлі, громадського харчування, послуг, легкої промисловості та переробної галузі. У ході дослідження ідентифіковано ключові труднощі, що супроводжують реалізацію програми: недостатній рівень поінформованості заявників, складність підготовки бізнес-планів, жорсткі вимоги до створення робочих місць, обмеження щодо допустимих напрямів витрат, а також відсутність системного післягрантового моніторингу. На основі виявлених проблем розроблено таблицю типових викликів, їхніх наслідків та практичних рекомендацій щодо вдосконалення програми на інституційному та нормативному рівнях. Стаття підкреслює стратегічне значення програми “Власна справа” у структурі державної політики підтримки підприємництва та доводить доцільність її подальшого масштабування із залученням регіональних платформ супроводу, гнучких моделей витрат, адаптації умов до різних типів бізнесу та посилення партнерства між державними органами, бізнес-асоціаціями та консультативними структурами. Практичні результати дослідження можуть бути використані при розробленні оновленої концепції стимулювання самозайнятості населення та розвитку малого бізнесу в умовах трансформації економіки України.*

Ключові слова: гранти для бізнесу, “Власна справа”, державні гранти, грантова підтримка підприємництва, грантові можливості для бізнесу, гранти для мікробізнесу, урядові гранти, гранти програми “єРобота”.

*Kobelia-Zvir M. Ya.,
marianakobelia@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5627-9408,
Ph.D., Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Zvir Yu. V.,
yuriizvir@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-2749-1916,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

THE IMPACT OF THE “E-ROBOTA” PROGRAM GRANTS UNDER THE “OWN BUSINESS” TRACK ON THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Abstract. *The article examines the results of the implementation of the government program “E-Robota” under the “Own Business” track as a financial support tool for micro and small enterprises in Ukraine amid full-scale war, economic instability, and post-war recovery. Launched in July 2022, the program aims to stimulate self-employment, support business start-ups and development, and create new jobs across all regions of Ukraine, including frontline areas. The purpose of the study is to provide a comprehensive assessment of the impact of the grant mechanism on the dynamics of entrepreneurial activity in the country, to identify sectoral, regional, and temporal characteristics of the program’s implementation, and to determine the key barriers affecting the effective utilization of grant resources. The methodological framework of the research combines elements of statistical analysis, comparative methods, and expert evaluation, based on generalized data from the Center for Development “CHAS ZMIN” and official sources of the Ministry of Economy of Ukraine. The study presents aggregated statistical data on the number of grants issued, funding volumes, and the number of jobs created during 2022-2025. As of March 2025, more than 22,000 microgrants had been issued, totaling UAH 5.3 billion, which facilitated the creation of over 46,000 new jobs. Special attention is paid to the analysis of the sectoral composition of supported businesses, particularly in trade, food services, services, light industry, and processing sectors. The study identifies key challenges in the program’s implementation, including: low awareness among applicants, difficulties in preparing business plans, strict job creation requirements, restrictions on eligible expenditures, and the lack of systematic post-grant monitoring. Based on these identified issues, the article presents a table of common challenges, their consequences, and practical recommendations for improving the program at institutional and regulatory levels. The article emphasizes the strategic importance of the “Own Business” program within the framework of national policy for entrepreneurship support and substantiates the feasibility of its further scaling. This includes the involvement of regional support platforms, flexible expenditure models, tailored conditions for various types of businesses, and stronger partnerships between government agencies, business associations, and advisory structures. The practical results of the study can be used in developing an updated concept for stimulating self-employment and the growth of small businesses in the context of Ukraine’s economic transformation.*

Keywords: business grants, “Own Business” program, government grants, entrepreneurial grant support, grant opportunities for businesses, microbusiness grants, public grant programs, “E-Robota” initiative.

JEL Classification: M21, M48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-05>

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну спричинило глибокі соціально-економічні потрясіння, зокрема – суттєві втрати для бізнес-середовища. Руйнування виробничої, логістичної та торговельної інфраструктури, втрата ринків збуту, дефіцит робочої сили через відтік населення, скорочення внутрішнього попиту – усе це комплексно негативно впливає на стабільність функціонування підприємств та їх здатність до відновлення. За таких умов надзвичайної турбулентності розвиток малого та середнього підприємництва потребує не лише організаційного переосмислення, а й значної фінансової допомоги.

У контексті війни й повоєнної відбудови критично важливо забезпечити ефективну систему підтримки підприємницької ініціативи. Грантові програми, зокрема державна ініціатива “єРобота”, відіграють стратегічну роль у створенні нових бізнесів, збереженні зайнятості, регіональному економічному поживленню та мобілізації внутрішнього підприємницького потенціалу. Однак, попри позитивні приклади реалізації таких програм, в Україні зберігається низка системних проблем [13].

По-перше, існує недостатній рівень поінформованості потенційних заявників про доступні грантові можливості, що обмежує участь суб’єктів

господарювання, науковців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших активних верств населення. По-друге, виклики, пов’язані з ефективністю використання наданих ресурсів, відсутністю належного моніторингу впливу програм, низьким рівнем проектною спроможності значної частини підприємців, зменшують потенційний мультиплікативний ефект від таких грантів [12]. Також бракує науково обґрунтованої оцінки реального внеску подібних програм у розвиток підприємництва як елементу стійкої економічної трансформації держави в умовах війни.

Таким чином, актуальною є необхідність системного аналізу результатів дії програми “єРобота” за напрямком “Власна справа”, оцінки її впливу на розвиток підприємництва в Україні та пошуку шляхів удосконалення механізмів реалізації грантової підтримки з метою підвищення її ефективності у післявоєнній економічній відбудові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням державної підтримки підприємництва в умовах війни присвятили свої дослідження зовсім не значна кількість науковців, зокрема це Руденко В. С., Придко Р., Дьяченко О., Дикань В. В., Фролова Н. Л. [5, 8, 11, 12, 13, 17, 20].

Дьяченко Ольга наголошує, що державна програма “єРобота” за напрямком “Власна справа” змогла не тільки допомогти підприємцям, але і зреагувати на безробіття, спричинене переміщенням працівників та втратою ними робочих місць [8].

Дикань В. В., Фролова Н. Л. розкрили стратегічні орієнтири державного регулювання суб’єктів малого та середнього бізнесу [5].

Придко Ростислав зазначав, що ефективне використання українськими підприємцями грантів як фінансових механізмів може сприяти прискоренню процесу відновлення інфраструктури, підтримці підприємництва та забезпеченню зростання зайнятості [17].

Враховуючи інформацію у наукових роботах, доцільно зауважити, що станом на 2025 рік, коли програма “Власна справа” надає підтримку бізнесу вже третій рік поспіль, її результати та вплив на розвиток МСП України залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою дослідження є оцінка впливу грантової програми “єРобота” на розвиток підприємництва в Україні в умовах війни та економічної нестабільності, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності механізмів державної грантової підтримки.

Для досягнення поставленої мети дослідження у статті визначено такі основні наукові завдання:

1. **Охарактеризувати концептуальні засади державної грантової програми “єРобота”** за напрямком “Власна справа”.

2. **Проаналізувати динаміку реалізації програми “Власна справа” у часовому розрізі (2022–2025 рр.)** з погляду кількості наданих грантів, обсягів фінансування та кількості створених робочих місць.

3. **Виявити галузеву структуру підтриманих суб’єктів господарювання** та оцінити особливості використання мікрогрантів у ключових секторах економіки (торгівля, послуги, індустрія краси, харчування тощо).

4. **Здійснити регіональний аналіз** поширення програми з урахуванням специфіки безпечних, прифронтових та деокупованих територій, а також змін умов доступу до фінансування.

5. **Ідентифікувати основні бар’єри та труднощі, що виникають у процесі подання, реалізації та супроводу грантових проєктів.**

6. **Узагальнити типові виклики та їх наслідки** у форматі логічної моделі “виклик – наслідок – рекомендація” як інструменту для формування практичних пропозицій щодо вдосконалення механізмів реалізації програми для її ініціаторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах, коли українська економіка функціонує в умовах воєнного стану, особливої актуальності набувають механізми державної підтримки підприємництва. Одним із ключових інструментів у цьому напрямі є грантова програма “єРобота”, започаткована Урядом України у 2022 році з метою стимулювання економічної активності, створення робочих місць та підтримки бізнесу в період кризи [18].

У ході дослідження було здійснено системний аналіз реалізації програми “єРобота” за основними напрямками, визначено її роль у підтримці підприємницької ініціативи. Особливу увагу приділено структурі наданих грантів, галузевому спрямуванню, географії підтримки, соціальним аспектам, а також ефективності використання отриманих ресурсів [6, 18].

Програма “єРобота” містить кілька грантових напрямків, спрямованих на підтримку різних сфер підприємництва: “Новий рівень”, “Свій сад”, “Своя теплиця”, Гранти для ветеранів та членів їхніх сімей.

Як продемонструвало дослідження, у межах урядової програми підтримки підприємництва “єРобота” ключовим інструментом стимулювання економічної активності стало надання мікрогрантів за напрямом “Власна справа”. Цей фінансовий інструмент спрямований на підтримку громадян, які мають намір започаткувати або розвинути власну справу, зокрема у сфері малого бізнесу, та водночас сприяти створенню нових робочих місць у регіонах [6, 16, 18].

Обсяг фінансування за однією заявкою відповідно до оновлених умов 2025 року становить до 250 тис. грн для більшості регіонів України. Водночас у прифронтових областях (зокрема, Харківській, Донецькій, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській, Чернігівській та Сумській) максимальна сума гранту була підвищена до 500 тис. грн, що відображає прагнення держави підтримати економічне відновлення на територіях, які зазнали найбільших втрат внаслідок бойових дій [6].

Мікрогранти надаються виключно фізичним особам – громадянам України, які планують зареєструвати підприємницьку діяльність у формі ФОП або створити юридичну особу, а також уже зареєстрованим суб’єктам господарювання, якщо всі їхні засновники є громадянами України. Важливими умовами участі є відсутність заборгованостей перед бюджетом, непричетність до корупційних або фінансових злочинів, а також ведення діяльності виключно на території, підконтрольній українському уряду [6].

Однією з основних вимог до отримувача гранту є **створення робочих місць**:

- для грантів у розмірі 150 тис. грн – створення одного робочого місця;
- для 250 тис. грн – двох робочих місць;
- для прифронтових регіонів: 300 тис. грн – за одне місце, 500 тис. грн – за два [16].

Крім того, окрему категорію становлять **молодіжні гранти**: громадяни віком до 25 років мають право на отримання до 150 тис. грн без обов’язкової вимоги щодо створення робочих місць, що відповідає логіці стимулювання молодіжного підприємництва [22].

Процедура подання заявки передбачає реєстрацію на порталі “Дія”, заповнення електронної форми, подання бізнес-плану, його оцінку та проведення співбесіди з представниками Державної служби зайнятості. У разі позитивного рішення кошти

перераховуються на спеціальний рахунок в уповноваженому банку для цільового використання.

Згідно з вимогами програми грантові кошти можуть бути використані на придбання обладнання, сировини, матеріалів, часткову оплату оренди приміщення (до 25% від суми гранту), а також на маркетингові послуги (до 10%). Використання коштів на придбання нерухомості, виплату заробітної плати, сплату податків, а також на проведення капітального ремонту – заборонене [6].

Варто зазначити, що на початковому етапі реалізації програми “еРобота” доступ до мікрогрантів за напрямом “Власна справа” був обмежений для мешканців прифронтових та тимчасово окупованих територій через безпекові ризики та складнощі з реалізацією бізнес-проектів у цих регіонах.

Однак з огляду на необхідність підтримки економічної активності в найбільш постраждалих областях уряд поступово розширював географію програми.

У 2024 році було ухвалено рішення про збільшення максимального розміру гранту за програмою “Власна справа” до 500 тис. грн для підприємців, які ведуть або планують розпочати діяльність у Харківській області. Це рішення було зумовлено необхідністю стимулювання бізнес-активності в регіоні, який зазнав значних руйнувань внаслідок бойових дій [7].

Згідно з офіційними даними у другому півріччі 2024 року підприємці Харківщини отримали 402 гранти на суму 173 млн грн, що дозволило створити 706 нових робочих місць [4].

У квітні 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про розширення програми “Власна справа” на ще сім прифронтових регіонів: Донецьку, Дніпропетровську, Запорізьку, Миколаївську, Херсонську, Чернігівську та Сумську області. Для підприємців цих регіонів також було встановлено максимальний розмір гранту до 500 тис. грн за умови створення 1-2 робочих місць [15].

Варто зробити висновок: цей крок спрямований на підтримку малого та середнього бізнесу в регіонах, які зазнали значних втрат через військові дії, та на стимулювання економічного відновлення цих територій.

Експерти відзначають, що програма мікрогрантів “Власна справа” демонструє широку галузеву спрямованість, охоплюючи різноманітні сектори економіки. Це свідчить про її універсальність та адаптивність до потреб як початківців, так і досвідчених підприємців.

Згідно з даними Міністерства економіки України серед отримувачів мікрогрантів за програмою “Власна справа” найпопулярнішими сферами діяльності є:

- **Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів:** цей сектор залишається провідним серед грантоотримувачів, що свідчить про високий попит на товари та послуги в умовах воєнного часу.

- **Тимчасове розміщування та організація харчування:** сфера громадського харчування та

готельного бізнесу активно розвивається, особливо в регіонах із високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців.

- **Переробна промисловість:** значна частка грантів спрямована на розвиток виробництва, що сприяє підвищенню доданої вартості продукції.

Крім того, програма підтримує підприємців у сферах:

- **Пошиття одягу та текстильне виробництво:** цей напрямок особливо актуальний для жінок-підприємниць та ветеранів, які прагнуть реалізувати свої навички у сфері легкої промисловості.

- **Сфера послуг:** кав'ярні, пекарні, перукарні, хімічистки та інші побутові послуги користуються стабільним попитом серед населення, що забезпечує сталість доходів для малих підприємств.

- **Сфера краси та здоров'я:** салони краси, масажні кабінети та фітнес-студії отримують підтримку для розвитку індустрії здорового способу життя.

- **Сфера освіти та консалтингу:** навчальні центри, курси підвищення кваліфікації та консалтингові агентства сприяють розвитку людського капіталу та підвищенню професійного рівня населення [2, 18, 21].

На думку експертів, така галузева диверсифікація отримувачів грантів свідчить про ефективність програми “Власна справа” у стимулюванні підприємницької активності в різних секторах економіки, що, своєю чергою, сприяє загальному економічному відновленню країни.

Варто зауважити: програма мікрогрантів “Власна справа” демонструє поступове зростання обсягів фінансування та кількості наданих грантів, а також кількості робочих місць, що свідчить про її ефективність у стимулюванні підприємницької активності в Україні. Динаміку можна зобразити в таблиці

Варто наголосити, що за період із липня 2022 року по березень 2025 року в межах урядової програми мікрогрантів “Власна справа” було створено або перебуває на етапі створення понад **46 000 нових робочих місць** [21].

Як продемонструвало дослідження, зростання кількості наданих грантів та кількості робочих місць свідчить про ефективність програми та її важливу роль у підтримці малого та середнього бізнесу в Україні [9]. Ці дані підтверджують позитивну динаміку реалізації програми “Власна справа” та її значний внесок у розвиток підприємництва в Україні.

За результатами аналітичного узагальнення відкритих даних Міністерства економіки України, платформи “Дія”, а також експертного опрацювання матеріалів, зібраних Центром розвитку “ЧАС ЗМІН” у процесі практичної реалізації грантової підтримки підприємців, сформовано узагальнені **типові виклики та їх наслідки** у форматі логічної моделі “виклик-наслідок-рекомендація”.

Узагальнені кількісні показники наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

Динаміка надання мікрогрантів за програмою “Власна справа” у 2022-2025 рр.

Рік	Кількість виданих грантів	Сума фінансування, млрд грн	Примітки / Джерело
2022 (липень-грудень)	5 061	1,2	Міністерство економіки України [19]
2023	10 000	2,4	Міністерство економіки України [3]
2024	21 638	5,2	Інформаційна довідка про реформу [10]
2025 (станом на березень)	22 488	5,3	Звіт про програму “єРобота” [9]

Таблиця 2

Проблеми реалізації програми “Власна справа”:
аналіз викликів, наслідків і напрямів удосконалення

Виклик	Наслідок	Рекомендація
Низький рівень поінформованості та доступу до консультаційної підтримки серед потенційних заявників [14]	Подання нерелевантних або технічно слабких заявок, що призводить до високого рівня відмов у фінансуванні	Створення мережі регіональних центрів підтримки заявників, включаючи консультаційні платформи та онлайн-курси з підготовки бізнес-планів
Жорсткі вимоги до створення робочих місць незалежно від специфіки бізнесу [4]	Високе навантаження на початковому етапі функціонування бізнесу, особливо для мікропідприємців	Диференціація вимог щодо створення робочих місць залежно від галузі, обсягу гранту, локації та реалій ринку
Бюрократичність та складність процесу подання заявки [1]	Зниження мотивації участі серед малодосвідчених заявників; нерівний доступ до ресурсів	Стандартизація і спрощення цифрової форми заявки, забезпечення технічної підтримки під час подання
Обмежений перелік допустимих напрямів використання грантових коштів [1, 6]	Неможливість покриття важливих для запуску бізнесу витрат (наприклад, оплати праці, логістики, ремонту)	Розширення переліку дозволених витрат, особливо для соціально вразливих категорій та бізнесів у прифронтових регіонах
Відсутність належного моніторингу та постгрантової підтримки [1]	Зниження довгострокової стійкості новостворених підприємств, відсутність системної оцінки ефективності програми	Запровадження інструментів пост-грантового супроводу (менторство, звітність, доступ до навчання)
Безпекові та логістичні ризики у прифронтових регіонах [1, 18]	Низька реалізованість бізнес-проектів, навіть за умови розширення доступу до грантів	Адаптація умов програми до специфіки регіонів (гнучкі графіки виконання, часткове страхування ризиків, супровід у воєнних умовах)

Як засвідчує узагальнення проблемних аспектів реалізації програми “Власна справа” (див. табл. 2), низка системних викликів – від інформаційної нерівності до обмеженого післягрантового супроводу – значною мірою знижує потенційну ефективність державної політики підтримки підприємництва. Виявлені бар’єри мають комплексний характер і зачіпають як процедурні, так і нормативно-фінансові елементи механізму. Особливо актуальним постає питання адаптації програми до потреб підприємств у прифронтових регіонах, а також удосконалення умов доступу для початківців, молоді та соціально вразливих груп. Відповідно, подальше підвищення результативності програми потребує як інституційного посилення, так і застосування гнучкіших підходів до оцінки, супроводу та звітності. Наведений аналіз слугує підґрунтям з метою формулювання комплексних висновків і рекомендацій для ініціаторів програми щодо оптимізації її механізмів реалізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У ході дослідження встановлено, що програма мікрогрантів “Власна справа” є одним із ключових інструментів підтримки підприємництва в Україні в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення. Запроваджена у липні 2022 року, програма продемонструвала динамічне зростання: станом на березень 2025 року було видано понад 22,4 тис. грантів на загальну суму понад 5,3 млрд грн, що сприяло створенню більш як 46 тис. нових робочих місць.

Аналіз реалізації програми за регіональним принципом засвідчив її поступове розширення – від доступності лише для безпечних регіонів у 2022-2023 роках до повноцінного включення прифронтових областей у 2024-2025 роках. Зокрема, збільшення граничної суми гранту до 500 тис. грн у Харківській, Миколаївській, Донецькій, Запорізькій та інших областях стало вагомим кроком до стимулювання бізнес-активності на територіях із високим рівнем руйнувань.

Галузевий аналіз отримувачів грантів вказує на домінування таких секторів, як оптова та роздрібна торгівля, сфера послуг, харчування, а також виробництво одягу, текстилю та освітньо-консультаційні послуги. Це свідчить про адаптивність програми до ринкових потреб і структурної реальності українського підприємництва.

Разом з тим, дослідження виявило низку проблемних аспектів реалізації програми. Серед основних викликів: низький рівень поінформованості заявників, складність у підготовці якісного бізнес-плану, обмеження у використанні грантових коштів, відсутність післягрантового супроводу та ускладнена реалізація проектів у зонах підвищеної небезпеки. Ці чинники знижують потенціал програми до повного розкриття свого мультиплікативного ефекту в довгостроковій перспективі.

У межах дослідження розроблено узагальнену таблицю викликів, наслідків та рекомендацій щодо вдосконалення програми, зокрема: запровадження консультативної підтримки заявників, диференціація

вимог до робочих місць, розширення дозволених напрямів витрат, а також посилення моніторингу після отримання гранту.

Таким чином, програма “Власна справа” є стратегічно важливим інструментом для стимулювання підприємництва в Україні, проте її ефективність потребує подальшого підсилення через інституційні, нормативні та сервісні вдосконалення. Результати дослідження можуть бути використані як основа для оновлення підходів до державної політики у сфері розвитку малого бізнесу в умовах економічної трансформації та післявоєнного відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Центр розвитку “ЧАС ЗМІН”. URL: <https://chaszmin.com.ua/>.
2. Власна справа-2024: понад 6000 переможців програми отримують від держави 1,5 млрд грн грантів на розвиток бізнесу. *Київська обласна військова адміністрація*. 8 серпня 2024. URL: https://koda.gov.ua/vlasna-sprava-2024-ponad-6000-peremozhcziv-programy-otrymayut-vid-derzhavy-15-mlrd-grn-grantiv-na-rozvytok-biznesu/?utm_source=chatgpt.com_.
3. Власна справа: У 2023 році понад 10 000 українців отримали гранти від держави на старт або розвиток бізнесу. *Міністерство економіки України*. 22.01.2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=1607d96a-e3fb-4cfa-bc08-5839eba1ccc6&lang=uk-UA&title=VlasnaSprava-U2023-Rotsi&utm_source=chatgpt.com_.
4. Гранти до 500 тис. грн за програмою “Власна справа” для бізнесу у прифронтових регіонах. *7eminar*. 04.04.2025. URL: <https://7eminar.ua/news/6505-granti-do-500-tis-grn-za-programoyu-vlasna-sprava-dlya>.
5. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13093>.
6. ДІА. URL: <https://diia.gov.ua>.
7. До 500 000 гривень на власну справу в Дії – Уряд збільшив розмір грантів для прифронтових регіонів. *Дія*. 04.04.2025. URL: https://diia.gov.ua/news/otrymuite-hrant-na-vlasnu-spravu-do-500-tysiach-hryven-u-pryfrontovykh-rehionakh_.
8. Дьяченко О., Бардін В. Державна підтримка підприємств малого та середнього бізнесу України під час війни. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України: Форум стейкхолдерів розвитку соціального підприємництва (м. Чернігів, 16 вересня 2024 р.) : тези доповідей*. Чернігів : НУ “Чернігівська політехніка”, 2024. С. 74-75. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/30882/%D1%80%D0%B5%D0%B4%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=74>.
9. €Робота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. *Міністерство економіки України*.

12.03.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota&utm_source=chatgpt.com_

10. Інформація про реформу розвитку підприємництва. *Міністерство економіки України*. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76?isSpecial=true&lang=uk-UA&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&utm_source=chatgpt.com_

11. Кобеля-Звір М. Я. Використання грантових інструментів державної програми підтримки підприємництва «Робота для посилення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ММСП: перспективи і труднощі». *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2526>.

12. Кобеля-Звір М. Я. Гранти для фінансування мікро-, малого та середнього бізнесу: SWOT-аналіз. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 42-45. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/46>.

13. Кобеля-Звір М. Я. Державні гранти для розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні: переваги та труднощі. *Підприємство і торгівля*. 2023. № 38. С. 37-43. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1415>.

14. Дуденко О. «Нікуди не поїду, працюватиму тут». Як програма «Власна Справа» допомагає ветеранам. *Wonderzine*. 1 липня 2024. URL: https://www.wonderzine.me/wonderzine/life/experience/20453-nikudi-ne-poyidu-pratsyuvatimu-tut-yak-programa-vlasna-sprava-dopomagae-veteranam?utm_source=chatgpt.com_

15. Підприємці прифронтових регіонів зможуть отримати гранти до 500 тис. грн за програмою «Власна Справа». *Міністерство економіки України*. 04.04.2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/939d4d69-c0de-4d07-90e8-b3636ee198d4?lang=uk-UA&title=vlasnaSprava&utm_source=chatgpt.com_

16. Постанова Кабінету Міністрів України №738 від 21.06.2022 року «Деякі питання надання грантів бізнесу». *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text_

17. Придко Р. Фінансові інструменти стимулювання розвитку регіонів в умовах війни та післявоєнний період. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 1 грудня 2023 р.)*. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2023. С. 120-122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/56618/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.%20%D0%A3%D0%B6%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4.%2001.12.2023.pdf#page=121>.

18. «єРобота». URL: https://erobota.diia.gov.ua/_

19. Рік дії єРобота: 4 млрд грн інвестовано державою в розвиток бізнесу через гранти. *Міністерство економіки України*. 03.07.2023. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=ad72b58f-34a7-46e2-b77f-4967b5b82b69&lang=uk-UA&title=RikDiirobota-4-MlrdGrnInvestovanoDerzhavoiuVRozvitokBiznesuCherezGranti&utm_source=chatgpt.com_

20. Руденко В. С. Гранти – як форма забезпечення соціальної безпеки та важіль розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]*. Київ : НаУКМА, 2023. С. 129-132. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0a908415-36b9-430e-a844-b2ef8e564e54/content_

21. Переможці програми «Власна справа» отримають ще понад 100 млн гривень від Служби зайнятості / Державна служба зайнятості. *Урядовий портал*. 06 травня 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/peremozhtsi-prohramy-vlasna-sprava-otrymaiut-shche-ponad-100-mln-hryven-vid-sluzhby-zainiatosti?utm_source=chatgpt.com_

22. Як отримати молодіжний грант на власний бізнес: деталі від Держзайнятості. *ДЕБЕТ-КРЕДИТ*. 14.04.2025. URL: <https://news.dtki.ua/society/community/97923-ia-otrimati-molodiznii-grant-na-vlasnii-biznes-detali-vid-derzzainiatosti>

REFERENCES

1. Tsentr rozvytku «CHAS ZMIN», available at: <https://chaszmin.com.ua/>.
2. Vlasna sprava-2024: ponad 6000 peremozhtsiiv programy otrymaiut vid derzhavy 1,5 mlrd hrn hrantiv na rozvytok biznesu. *Kyivska oblasna viiskova administratsiia*, 8 serpnia 2024, available at: https://koda.gov.ua/vlasna-sprava-2024-ponad-6000-peremozhcziv-programy-otrymayut-vid-derzhavy-15-mlrd-grn-grantiv-na-rozvytok-biznesu/?utm_source=chatgpt.com_
3. Vlasna sprava: U 2023 rotsi ponad 10 000 ukraintsiv otrymaly hranty vid derzhavy na start abo rozvytok biznesu. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*, 22 sichnia 2024, available at: https://me.gov.ua/News/Detail?id=1607d96a-e3fb-4cfa-bc08-5839eba1ccc6&lang=uk-UA&title=VlasnaSprava-U2023-Rotsi&utm_source=chatgpt.com_
4. Hranty do 500 tys. hrn za prohramoiu «Vlasna sprava» dlia biznesu u pryfrontovykh rehionakh, *7eminar*, 04 kvitnia 2025, available at: <https://7eminar.ua/news/6505-granti-do-500-tis-grn-za-programoyu-vlasna-sprava-dlya>
5. Dykani, V. V. and Frolova, N. L. (2022), *Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u*

voiennyi chas, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 38, available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/13093>.

6. DIIA, available at: <https://diia.gov.ua>.

7. Do 500 000 hryven na vlasnu spravu v DII – Uriad zbilschyv rozmir hrantiv dlia pryfrontovykh rehioniv. *Diia*, 04 kvitnia 2025, available at: <https://diia.gov.ua/news/otrymuite-hrant-na-vlasnu-spravu-do-500-tysiach-hryven-u-pryfrontovykh-rehionakh>.

8. Diachenko O. and Bardin V. (2024), Derzhavna pidtrymka pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu Ukraïny pid chas viiny, *Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument vidnovlennia Ukraïny: Forum steikholderiv rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva (m. Chernihiv, 16 veresnia 2024 r.) : tezy dopovidei*, NU “Chernihivska politekhnika”, Chernihiv, s. 74-75, available at: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/30882/ред%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=74>.

9. yeRobota: 12 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho i serednoho biznesu cherez hranty. *Ministerstvo ekonomiky Ukraïny*, 12 bereznia 2025, available at: https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota&utm_source=chatgpt.com.

10. Informatsiia pro reformu rozvytku pidpriemnytstva. *Ministerstvo ekonomiky Ukraïny*, available at: https://me.gov.ua/Documents/Detail/31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76?isSpecial=true&lang=uk-UA&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva&utm_source=chatgpt.com.

11. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023), Vykorystannia hrantovykh instrumentiv derzhavnoi prohramy pidtrymky pidpriemnytstva yeRobota dlia posylennia konkurentospromozhnosti biznesu na prykladi MMCP: perspektyvy i trudnoshchi, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2526>.

12. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023), Hranty dlia finansuvannia mikro-, maloho ta serednoho biznesu: SWOT-analiz, *Transformatsiina ekonomika*, № 4 (04), s. 42-45, available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/46>.

13. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023), Derzhavni hranty dlia rozvytku maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny v Ukraïni: perevahy ta trudnoshchi, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 38, s. 37-43, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1415>.

14. Dudenko O. “Nikudy ne poïdu, pratsiuvatymu tut”. Yak prohrama “Vlasna Sprava” dopomahaie veteranam, *Wonderzine*, 1 lypnia 2024, available at: https://www.wonderzine.me/wonderzine/life/experience/20453-nikudy-ne-poyidu-pratsiuvatimu-tut-yak-prohrama-vlasna-sprava-dopomagaie-veteranam?utm_source=chatgpt.com.

15. Pidpriiemtsi pryfrontovykh rehioniv zmozhut otrymaty hranty do 500 tys. hrn za

prohramoiu “Vlasna Sprava”. *Ministerstvo ekonomiky Ukraïny*, 04 kvitnia 2025, available at: https://me.gov.ua/News/Detail/939d4d69-c0de-4d07-90e8-b3636ee198d4?lang=uk-UA&title=vlasnaSprava&utm_source=chatgpt.com.

16. Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïny №738 vid 21.06.2022 roku “Deiaki pytannia nadannia hrantiv biznesu”. *Verkhovna Rada Ukraïny. Zakonodavstvo Ukraïny*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п#Text>.

17. Prydko R. (2023), Finansovi instrumenty stymuliuвання rozvytku rehioniv v umovakh viiny ta pisliavoiennyi period, *Transformatsiia natsionalnoi modeli finansovo-kredytnykh vidnosyn: vyklyky hlobalizatsii ta rehionalni aspekty : zbirnyk materialiv VIII Vseukraïnskoï naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Uzhhorod, 1 hrudnia 2023 r.)*, DVNZ “UzhNU”, Uzhhorod, s. 120-122, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/56618/1/Збірник%20конференції.%20Ужгород.%2001.12.2023.pdf#page=121>.

18. “yeRobota”, available at: <https://erobota.diia.gov.ua/>.

19. Rik dii yeRobota: 4 mlrd hrn investovano derzhavoiu v rozvytok biznesu cherez hranty. *Ministerstvo ekonomiky Ukraïny*, 03 lypnia 2023, available at: https://me.gov.ua/News/Detail?id=ad72b58f-34a7-46e2-b77f-4967b5b82b69&lang=uk-UA&title=RikDiirobota-4-MlrdGrnInvestovanoDerzhavoiuVRozvitokBiznesuCherezGranti&utm_source=chatgpt.com.

20. Rudenko, V. S. (2023), Hranty – yak forma zabezpechennia sotsialnoi bezpeky ta vazhil rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraïni v umovakh viiny, *Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy dlia zakladiv vyshchoi osvity : zbirnyk materialiv kruhloho stolu / pid zah. red. Khrapkinoï V. V., Pichyk K. V.; Natsionalnyi universytet “Kyievo-Mohylianska akademiia” [ta in.]*, NaUKMA, Kyiv, s. 129-132, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0a908415-36b9-430e-a844-b2ef8e564e54/content>.

21. Peremozhtsi prohramy «Vlasna sprava» otrymaiut shche ponad 100 mln hryven vid Sluzhby zainiatiosti / Derzhavna sluzhba zainiatiosti. *Uriadovyi portal*, 06 travnia 2025, available at: https://www.kmu.gov.ua/news/peremozhtsi-prohramy-vlasna-sprava-otrymaiut-shche-ponad-100-mln-hryven-vid-sluzhby-zainiatiosti?utm_source=chatgpt.com.

22. Yak otrymaty molodizhnyi hrant na vlasnyi biznes: detali vid Derzzainiatiosti. *DEBET-KREDYT*, 14 kvitnia 2025, available at: <https://news.dtki.ua/society/community/97923-ia-otrimati-molodizhnyi-grant-na-vlasnyi-biznes-detali-vid-derzzainiatiosti>.

Стаття надійшла до редакції 28 березня 2025 року

УДК 65.012.123

Колянюк О. В.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Розглянуто теоретичні основи мотивації у менеджменті сучасних організацій. Зроблено акцент на вивченні ефективної роботи персоналу у воєнний час. Описано існуючі мотивації та досліджено функції, які стимулюють трудову поведінку та підвищують мотивацію під час війни. Система управління та мотивації в Україні не адаптована до кардинальних змін сьогодення. Потреба у психологічній підтримці в організаційному менеджменті відіграє важливу роль, це потужна інновація для України. Проблему ефективного функціонування організації неможливо вирішити, якщо психологи лише допомагатимуть працівникам вирішувати ситуації індивідуально-психологічного та соціально-психологічного змісту. Дослідження динаміки діючого механізму стимулювання та матеріальної орієнтації працівників дозволяє підприємствам знаходити більш ефективні методи впливу з метою отримання найбільшої віддачі від використання праці вищої продуктивності, зайнятості та поліпшення задоволення потреб. Чинні форми та методи мотивації праці персоналу вже не в змозі задовольнити вимоги сучасних умов діяльності підприємств, оскільки часто відсутній взаємозв'язок між мотивацією праці персоналу, продуктивністю праці та кінцевими результатами виробництва. Недосконалість механізму матеріальної та моральної зацікавленості працівників знижує їхню трудову дисципліну, творчу активність, кваліфікаційний рівень. Розробка системи стимулів і мотивів приводить до підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності. У кризові періоди під час війни і соціальної нестабільності не тільки в професійному навчанні, а й у приватному житті відбуваються психологічна перебудова і підвищена чутливість до зовнішніх впливів. Це часто призводить до порушення внутрішньої рівноваги і появи нових проблем. Запропоновано авторське трактування поняття ефективної роботи персоналу та його мотивації в умовах воєнного стану. Незважаючи на проведені дослідження, окремі аспекти проблеми формування матеріальної основи стимулювання праці все ще залишаються недостатньо опрацьованими. На підставі ґрунтовного аналізу ми дійшли висновку, що ефективна робота персоналу – це ефективна робота кожного, від керівника до співробітника, при цьому мотиваційні фактори відіграють важливу роль.

Ключові слова: ефективна робота організації, мотивація, персонал, мотиваційні фактори, військовий стан, функції.

Kolyanko O. V.,

oksana_20121961@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1141-1513,

Researcher ID: F-7785-201,

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

TRENDS AND EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Abstract. This study examines the theoretical foundations of motivation within the management of modern organizations, emphasizing the analysis of effective personnel performance during wartime. It describes existing motivational strategies and explores functions that stimulate work behavior and enhance motivation in times of war. The management and motivation systems in Ukraine are not adapted to the radical changes of the present day. The need for psychological support in organizational management plays a crucial role. This represents a significant innovation for Ukraine; however, the issue of effective organizational functioning cannot be resolved if psychologists solely assist employees in addressing individual psychological and socio-psychological issues. Studying the dynamics of the current incentive mechanism and the material orientation of employees helps enterprises identify more effective methods of influence to achieve maximum returns from higher productivity, employment, and improved satisfaction of needs. The existing forms and methods of labor motivation are no longer able to meet the demands of modern enterprise operations, as there is often a lack of correlation between employee motivation, labor productivity, and final production outcomes. The imperfection of the material and moral incentive mechanism reduces labor discipline, creative activity, and

qualification levels. Developing a system of incentives and motives leads to increased employee interest in performance results. During crisis periods, such as wars and social instability, psychological restructuring and heightened sensitivity to external influences occur not only in professional training but also in personal life. This often leads to disturbances in internal equilibrium and the emergence of new problems. An original interpretation of the concept of effective personnel performance and its motivation under martial law conditions is proposed. Despite conducted research, certain aspects of the issue concerning the formation of the material basis for labor incentives remain insufficiently explored. Based on a thorough analysis, it is concluded that effective personnel performance entails the efficient work of each individual, from management to staff, with motivational factors playing a significant role.

Keywords: effective organizational performance, motivation, personnel, motivational factors, martial law, functions.

JEL Classification: M00, M12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06>

Постановка проблеми. Мотивація персоналу залишається важливим питанням для підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Складність ситуації полягає в тому, що теоретичні підходи часто не знаходять практичного застосування, а економічні стимули та мотиви нерідко трактуються некоректно. Крім того, мотиваційні програми, які успішно використовуються у західних компаніях, недостатньо адаптовані до реалій України.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізму мотивації в умовах війни, оскільки він є ключовим елементом для досягнення високих результатів та успішної діяльності будь-якої організації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблема ефективного реформування та оновлення мотиваційної системи підприємств з метою стимулювання технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, покращення якості та конкурентоспроможності продукції завжди викликала інтерес серед економістів. Це питання активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, зокрема такими, як Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Барна М. Ю., Ведерников М. Д., Воржакова Ю. П., Гапеева О. М., Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю., Жосан Г. В., Кириченко Н. В., Криворучко О. М., Ковальова О. П., Пачева Н. О., Тарасенко О. Ю., та іншими.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних понять та практичних пропозицій стосовно створення механізму мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємства тісно пов'язаний із вдосконаленням людських ресурсів, які мотивовані на досягнення цілей організації, а їхні потреби задовольняються через ефективне використання кадрового потенціалу. Сучасні підходи до управління персоналом охоплюють не лише матеріальне забезпечення, а й соціальну складову, що включає як задоволення матеріальних потреб, так і забезпечення нематеріальних благ. Важливу роль у формуванні мотивації працівників відіграє соціальне середовище підприємства.

Отже, досліджуючи мотивацію персоналу, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні фактори. Для ефективного управління кадрами у період воєнного стану керівникам варто аналізувати основні мотиви поведінки, діяльності та взаємодії працівників, а також мати загальне уявлення про їхні прагнення та інтереси. Це дозволяє впливати на персональну мотивацію, прогнозувати результати роботи та формувати ефективні мотиваційні стратегії.

Одним із ключових інструментів підвищення мотивації є стимулювання, яке сприяє розвитку потреб і мотивів, що, своєю чергою, забезпечує ефективне формування мотиваційних моделей. Прикладом раціонального підходу до мотивації працівників в умовах воєнного стану є стимулювання до виконання певних функцій (табл. 1).

Розглянемо стимулюючу функцію, яка комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію працівників.

Військові умови є причиною зміни не лише у внутрішніх управлінських організаціях, а й на законодавчому рівні. Так, 15 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила закон, що регулює організацію трудових відносин під час воєнного стану [1].

Регулярне опитування за рахунок доступних онлайн-інструментів не дозволяє оцінити, чи почувуються співробітники в безпеці та чи потребують додаткової підтримки, зокрема психологічної.

Дослідження свідчать, що непередбачувані стимули мотивують працівників ефективніше, ніж ті, які можна прогнозувати. В умовах війни найкраще працюють немонетарні форми заохочення, такі як корпоративна культура та командний дух. Наприклад, організація нагородження найкращих працівників, проведення мотиваційних заходів, включно з туристичними поїздками (за можливості) та створення внутрішньої ініціативи з підтримки згуртованості колективу.

Таблиця 1

Функція, яка стимулює трудову поведінку та підвищує мотивацію під час війни	
Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Сприяє зростанню загальної ефективності роботи завдяки результативній системі мотивації персоналу
Соціальна	Заробіток працівників забезпечує їм економічну та соціальну стабільність, а також визначає їхній статус у колективі та суспільстві загалом
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світогляду працівників, зокрема на їхні потреби, цінності, пріоритети та переконання, а також на мотивацію до праці та ставлення до виконання своїх обов'язків
Морально-виховна	Покращення етичних цінностей працівників. Створення та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

З дієвих методів мотивації може стати у нагоді створення “дошки побажань”, де співробітники розмішуватимуть зображення або записи про свої цілі та мрії після завершення війни. Така техніка, що ґрунтується на візуалізації, широко використовується в психології як інструмент для натхнення та особистісного розвитку, що здатне сприяти кар'єрному плануванню.

Отже, ефективна мотивація стає ключовою силою впливу на персонал, сприяючи задоволенню потреб як працівників, так і організації. Стимулювання в цьому контексті виступає як дієвий механізм зовнішнього впливу, що забезпечує розвиток мотивації персоналу через її різні види.

Водночас корисною є мотивація підтримки самореалізації співробітників. Модель самоактуалізації стимулює прояв таких внутрішніх мотивів, як самовираження, професійне зростання, реалізація творчих ідей тощо. Розвиток можливий лише за умов наявності чітких цілей і плану їх досягнення. Працівники мають бути готові виходити за межі зони комфорту, проявляти ініціативу та впроваджувати нові рішення. Важливо також регулярно аналізувати власні дії, шукати причини успіхів і невдач передусім у собі, а не у зовнішніх ресурсах [6].

Одним із ключових чинників продуктивності праці є поміркованість. Якщо працівник не бачить чіткої кореляції між своєю роботою та кінцевим результатом, його мотивація може зменшитися. Позитивним прикладом є волонтерська діяльність, яка, крім того, надає підтримку, особливо в умовах, коли співробітники стикаються з новими сферами відповідальності.

З початком війни внутрішня комунікація в організаціях набула ще більшого значення. Керівники компаній активно взаємодіють зі своїми командами, роз'яснюючи зміни в кадровій політиці, пов'язані з воєнним станом. Дослідження показують: 23% компаній надають інформацію через керівників підрозділів, які далі комунікують із підлеглими, 20% організовують онлайн-зустрічі,

коли будь-який працівник може звернутися до керівника напряму, у 17% співробітники відмовилися поставити запитання менеджерам. Також 15% керівників щотижня надсилають повідомлення через месенджери, а 9% замовляють відеоформат для інформування команди.

Стрес став невід'ємною частиною сучасного життя: політичні та економічні зміни, робоча напруга, конфлікти та особистісне переживання призводять до поступового накопичення психологічного навантаження, що може спричинити депресію та інші серйозні психологічні проблеми. У таких умовах заохочується сприятливий психологічний клімат у колективі та якісний зворотний зв'язок між співробітниками та керівництвом.

Відповідно до закону Єркса-Додсона, крім мотивації, є оптимальний рівень тривожності. Він завдяки людині дозволяє приймати зважені рішення, запобігати зниженню паніки та ємності енергетичного потенціалу.

Розуміння принципів оптимальної мотивації дозволяє керівникам ефективніше керувати персоналом, підвищуючи його продуктивність та рівень успішності робочих процесів.

Сьогодні керівники великих компаній зосереджуються на психологічному стані своїх співробітників, включаючи такі аспекти, як здоровий сон, інформаційна гігієна та реабілітаційні кабінети. Основна увага приділяється фізичному та психічному здоров'ю колективу. Ще до початку війни в організаціях активно використовували методи підтримки здорового сну та надання психологічних консультацій.

Найбільш актуальними питаннями є безпека та захист сімей співробітників, життєздатність підприємства, збереження робочих місць і матеріального забезпечення.

Ключовими завданнями для українців сьогодні є патріотизм, відповідальність перед державою, бажання підтримати армію та готовність працювати навіть під час повітряної загрози для забезпечення країни необхідними ресурсами. Керівник, який

претендує на співробітника, повинен дослідити структуру його мотивацій та його особливості внутрішнього світу, щоб ефективно підтримати команду.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Враховуючи викладене вище, можна зробити висновок, що проблема мотивації трудових ресурсів у воєнний час залишається надзвичайно важливою та потребує детального дослідження. Спостерігається постійний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на психологічну готовність персоналу виконувати свої обов'язки в умовах війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану № 2136-IX від 15.03.2022. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
2. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. *Світова наука*. 2019. № 1 (22). С. 34-37.
3. Аргашкова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). С. 23-31.
4. Єлкін С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком : навчальний посібник. Київ : Ай Пі Ар Медіа, 2019. 236 с.
5. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. *Люди і справи*. 2019. № 3 (103). С. 17-21.
6. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посібник / Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 50-55.

8. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 455-460.

REFERENCES

1. Zakon Ukraïny Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu № 2136-IX vid 15.03.2022. *Verkhovna Rada Ukraïny. Zakonodavstvo Ukraïny*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
2. Adashev, A. U. (2019), Motyvatsiia personalu yak funktsiia menedzhmentu, *Svitova nauka*, № 1 (22), s. 34-37.
3. Arhashokova, O. I. (2020), Problemy upravlinnia motyvatsiieiu personalu, *Sotsialno-humanitarni tekhnologii*, № 4 (16), s. 23-31.
4. Yelkin, S. Ye. (2019), Upravlinnia personalom orhanizatsii. Teoriia upravlinnia liudskym rozvytkom : navchalnyi posibnyk, Ai Pi Ar Media, Kyiv, 236 s.
5. Lediaiev Ye. (2019), Upravlinnia personalom v umovakh kryzy, *Liudy i spravy*, № 3 (103), s. 17-21.
6. Voronina, A. V. (2019), Menedzhment : navch. posibnyk / Dniprov. derzh. tekhn. un-t, DDTU, Kamianske, 356 s.
7. Shkrabak, I. V. and Dotsenko, N. O. (2018), Systematyzatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoï diïalnosti, *Biznes Inform*, № 5, s. 50-55.
8. Zhuravel, O. V. and Mikhliaiev, M. O. (2018), Adaptatsiia teoretichnykh zasad u vyznachenni poniattia "iakist zhyttia" do motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovoho pidpriemstva, *Biznes Inform*, № 4, s. 455-460.

Стаття надійшла до редакції 18 березня 2025 року

УДК 330.131.7:338.24:339

Гринів В. Б.,
vhryniv@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-3721-6574,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ГАЛУЗІ ТОРГІВЛІ

Анотація. Статтю присвячено вирішенню актуальної науково-прикладної проблеми ідентифікації ризиків у сфері інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів в галузі торгівлі та пошуку шляхів їх запобігання для забезпечення ефективного післявоєнного відновлення української економіки. Визначено недостатню досконалість методів інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів в галузі торгівлі для забезпечення ефективного післявоєнного відновлення економіки. З'ясовано, що це призводить до виникнення низки ризиків, зокрема (1) модель оподаткування не забезпечує дієвого стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності; (2) залишається неврегульованим питання державного страхування ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності; (3) відсутні вагомі зрушення у відбудові знищених чи пошкоджених в результаті бойових дій об'єктів інноваційної інфраструктури; (4) надто звужені критерії визначення пріоритетності для державного інвестування галузевих інновацій за напрямками, де збережено інтелектуальний потенціал і напрацьовано у довоєнні роки науково-технологічне підґрунтя інноваційного розвитку; (5) недостатньо розвинений венчурний бізнес не забезпечує сучасного рівня інвестиційної підтримки підприємницьких і галузевих інновацій; (6) зберігається організаційно-правова складність процедур трансферу інновацій, що гальмує комерціалізацію їх результатів; (7) співпраця інноваційних малих і середніх підприємств в інноваційних проєктах має низьку привабливість для інвесторів, обмежуючи поширення світового досвіду фінансування інноваційного розвитку. Показано, що попри часткову компенсацію цих ризиків внаслідок результатів регулювання державою економічних процесів кризові умови не дозволяють вважати регулюючі заходи достатніми. Запропоновано використання механізму гарантування захищеності інвесторів, а саме: запровадження макроекономічних важелів регулювання, спрямованих на необхідні темпи економічного зростання. Наступні дослідження рекомендують у напрямі аналізу складників інноваційно-інвестиційного ризику найважливіших для післявоєнної відбудови галузей економіки України.

Ключові слова: галузь торгівлі; економічні процеси; інноваційно-інвестиційне регулювання; фактори впливу; макроекономічні важелі; інноваційний розвиток.

Hryniv V. B.,
vhryniv@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-3721-6574,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

IDENTIFICATION OF RISKS IN THE FIELD OF INNOVATION AND INVESTMENT REGULATION OF ECONOMIC PROCESSES IN THE TRADE INDUSTRY

Abstract. The article is devoted to solving the urgent scientific and applied problem of identifying risks in the field of innovation and investment regulation of economic processes in the trade industry as well as finding ways to prevent them and ensure effective post-war recovery of the Ukrainian economy. The insufficient perfection of the methods of innovation and investment regulation of economic processes in the field of trade to ensure effective post-war recovery of the economy is determined. It is found that this leads to the emergence of a number of risks, in particular (1) the taxation model does not provide effective stimulation of innovation and investment activity; (2) the issue of state insurance of risks of innovation and investment activity remains unregulated; (3) there are no significant developments in the reconstruction of objects of innovation infrastructure destroyed or damaged as a result of hostilities; (4) the criteria for determining the priority for state investment in industry innovations in areas where intellectual potential has been preserved and the scientific and technological basis for innovative development has been developed in the pre-war years are too narrow; (5) underdeveloped venture business does not provide a modern level of investment support for entrepreneurial and industry innovations; (6) the organizational and legal complexity of innovation transfer procedures remains, which hinders the commercialization of their results; (7) cooperation of innovative small and medium-sized enterprises in innovation projects has low attractiveness for investors, limiting the spread of world experience in financing innovative development. It is shown that despite the partial compensation of these risks as a result of the

results of state regulation of economic processes, crisis conditions do not allow us to consider regulatory measures sufficient. It is proposed to use a mechanism to guarantee investor protection, namely the introduction of macroeconomic regulatory levers aimed at the necessary rates of economic growth. The following studies are recommended in the direction of analyzing the components of innovation and investment risk that are most important for the post-war reconstruction of the sectors of the Ukrainian economy.

Keywords: trade industry; economic processes; innovation and investment regulation; factors of influence; macroeconomic levers; innovative development.

JEL Classification: F17; L81; G31; H54

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-07>

Постановка проблеми. Запорукою результативності економічних процесів забезпечення конкурентоздатності підприємств галузі торгівлі є масштабність і стабільність інвестиційних процесів у високотехнологічне оновлення торговельних операцій. Щодо визнання і дотримання прав власності на вкладені в інноваційний розвиток кошти, інвестори покладаються на законодавчу та нормативну базу. Доведено, що незворотні витрати інвесторів через невизначеність макроекономічної та регуляторної політики гальмують пошук нових інвестиційних можливостей [11]. Стримуючим фактором для потоків іноземного капіталу під час відбудови економіки може стати і недостатня інституційна якість регулювання, включаючи корупцію та прогалини у захисті прав власності. Дослідження World Bank конкурентоспроможності глобальних інвестицій свідчать, що близько 2/3 інвесторів вважають якість інноваційно-інвестиційного регулювання “важливим” або “виключно важливим” аргументом для ухвалення інвестиційних рішень, а політична стабільність і нормативно-законодавча база є двома найважливішими факторами для рішення щодо інвестування в країни зі слабшим рівнем економічного розвитку [15]. Новітня концепція активного управління ризиком у межах Кіотської конвенції передбачає, що спрощення процедур державного регулювання і гармонізація законодавства з ЄС потребують застосування системи аналізу ризиків з максимально можливим практичним використанням інформаційних технологій [10]. Отож, попри вкрай складні умови, в яких Україні доведеться відновлювати економіку, для уряду важливо забезпечити ефективне нормативно-правове підґрунтя для зменшення ризиків та залучення інвесторів, що особливо актуалізує дослідження у напрямі ризиків інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вимірювання ризиків у сфері інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів визначається дослідниками як складне, але важливе завдання. За висновками З. Варналія, чільне місце серед ризиків українських підприємств посідають погіршення ринкових позицій в умовах євроінтеграції, зростання ресурсомісткості через зростання цін на ресурси та скорочення преференцій спрощеної системи оподаткування [2].

Аналізуючи наукові дослідження щодо економічної безпеки внутрішньої торгівлі України у період післявоєнної відбудови економіки, ми зауважили: серед науковців не існує консенсусу щодо кількості, складу та значущості складників, що визначає суттєву різницю у результатах практичного оцінювання. Так, орієнтуючись на ресурсний підхід на макrorівні, І. Дмитрієв та А. Близнюк виокремлюють ризики інформації та технологій, техніки та обладнання, прав на інтелектуальну власність [5], наближаючись до певної міри до системного підходу щодо управління ризиками. О. Кузьмін зі співавт., ґрунтуючись на ресурсно-функціональному підході, пропонують аналізувати сім функціональних складових: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну і силову [7]. Поширеною є думка про неможливість формування повного статично достовірного індикативного набору, що В. Гаркуша та Н. Єршова пояснюють особливостями діяльності підприємств, галузевою специфікою, асиметрією цілей власників бізнесу [4]. Систематизувавши моделі оцінювання ризиків на різних рівнях регулювання економічних процесів, Т. Васильців зі співавт. зазначили, що більшість методичних підходів секторально-галузевого рівня ґрунтуються на оцінці ефективності окремих підприємств як первинної ланки економічної системи [3]. Запропоноване дослідниками ітераційне визначення часткових показників та їх узагальнення для кожного складника дає можливість обчислювати інтегральний показник економічної безпеки як результату системного управління ризиками.

Слід зазначити, що концептуальне бачення дослідників різниться щодо складу часткових показників оцінювання. Офіційна методика обчислення рівня економічної безпеки України охоплює аналіз макроекономічного, фінансового, зовнішньоекономічного, інвестиційного, науково-технологічного, енергетичного, виробничого, демографічного, соціального та продовольчого складників [8]. К. Jurado et al. покладаються на окремі показники волатильності або дисперсії як проксі невизначеності, що не обов'язково може бути пов'язаною з реальним підґрунтям інвестиційних ризиків [13]. S. Baker et al. [11] і T. Hassan et al. [12] пропонують кількісно визначити політичну невизначеність регулювання на основі підрахунку

частоти відповідних ключових слів в корпоративних розкриттях інформації. С. Walter пропонує розраховувати кількісні оцінки збитків, пов'язаних із впливом ризиків та витратами на їх запобігання чи усунення наслідків [14]. Недоліком цієї методики ми вважаємо відсутність чіткого визначення індикаторів оцінювання, що у подальшому негативно вплине на формування й обґрунтування коригувальних впливів. Н. Бондарчук, натомість, пропонує комплекс індикаторів, що охоплює такі види безпеки: (1) кадрову, пов'язану зі збереженням людських ресурсів, розвитком компетенцій та запобіганням відтоку до конкурентів; (2) технологічну, пов'язану з попередженням збоїв у роботі обладнання; (3) матеріальну, від якої залежить кількісне та якісне забезпечення підприємства товарними ресурсами; (4) інституційну, що включає регулювання і контроль екологічності діяльності, дотримання бізнес-процесів, виконання контрактів тощо; (5) організаційну, в межах якої відбувається координація діяльності щодо поділу і кооперації праці; (6) інформаційну, що спрямована на протидію загрозам втручання в інформаційну систему і несе ризики крадіжки, знищення чи викривлення даних (у т.ч. специфічних - винаходів, технологічної документації, розробок інноваційних проєктів тощо); (7) продуктову, ціллю якої є збереження синхронності товаропотоків; (8) фінансову, яка передбачає точність і своєчасність грошових розрахунків і забезпечення економічних процесів; (9) інвестиційну, спрямовану на запобігання економічним втратам внаслідок проєктних неточностей і зниження ризиків реалізації інвестиційних проєктів [1].

Погоджуючись щодо важливості означених науковцями переліків індикативних параметрів, зауважимо про певну застарілість акцентування на пріоритетності макроекономічного аналізу, адже для залучення реальних інвестиційних потоків більш важливо оперувати інформацією щодо інноваційної спроможності бізнес-структур. Погоджуємося також, що запропоновані авторами підходи можуть бути корисними для відстеження наслідків ризиків для учасників внутрішнього ринку України в умовах післявоєнного відновлення економіки, однак такі інструменти не призначені для встановлення прямого зв'язку з конкретними діями державних регуляторів економічних процесів. Разом з тим, міра регуляторного управління інвестиційним ризиком завжди впливає з вибору політики інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктом регулювання.

Постановка завдання. Цілі статті полягають у вирішенні важливого для ефективного післявоєнного відновлення української економіки питання, а саме: ідентифікації ризиків у сфері інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів в галузі торгівлі та пошуку шляхів їх запобігання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Неокласична теорія ризику передбачає, що за умов невизначеності інвестор має керуватися критеріями очікуваного прибутку з прийнятними коливаннями, пов'язуючи з ними надійність капіталовкладень. Розуміння сутності ризику найкраще розкрити через його функції: інноваційна може розглядатись як стимулятор пошуку нестандартного вирішення завдання, адаптаційна забезпечує активний управлінський вплив на зменшення стохастичності подій, захисна дозволяє розробляти захисні заходи з врахуванням ймовірності похибок. Ознаки ризиків проявляються також у функціональних складниках інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. Тому найважливішими завданнями інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів є виявлення загроз, оцінювання динаміки їх нагромадження та розробка заходів можливого впливу. Для виявлення можливих загроз зазвичай оцінюють економічну складову розвитку підприємств, адже найчастіше загрози виявляються у мотиваційних інтересах впровадження інновацій. Отож, основною ціллю інноваційно-інвестиційного регулювання є запобігання ризикам в економічному чи людському (інтелектуальному) середовищі, керованому фінансовими установами, функціонування яких також наражається на системні чи випадкові ризики.

Зважаючи на високий ступінь невизначеності ризикованості кожного зі складників інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів (рис. 1), вважаємо корисним до їх оцінки застосовувати форсайт-підходи, оскільки саме вони здатні забезпечити високу якість комплексного аналізу з врахуванням як експертних оцінок галузевого розвитку, так і поєднаного і взаємообумовлювального впливу факторів зміни суспільно-політичного, соціально-економічного і технологічного тла інноваційної перебудови процесів державного регулювання економіки.



Рис. 1. Модель інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів

Джерело: систематизував автор

Таблиця 1

Показники інвестиційного ризику галузі торгівлі

Критерії	Показники	Рівень ризику
Динаміка економічного зростання галузі при переході до інноваційного розвитку	1. Частка валових інвестицій галузі до ВВП	Галузевий, макроекономічний
	2. Співвідношення темпів зростання інвестицій галузі і ВВП	
	3. Рівень оновлення основного капіталу галузі	
	4. Співвідношення припливу міжнародних інвестицій до ВВП	Макроекономічний
Стратегічні пріоритети економічного зростання галузі та баланс ринку	1. Галузеві пріоритети інвестування в наукоємні технології	Галузевий
	2. Регіональні пріоритети інвестування	
	3. Міжгалузеві пріоритети розвитку	Галузевий, макроекономічний
	4. Рівень транснаціоналізації галузі	
Пріоритети рентабельності торгівлі	1. Окупність і прибутковість інвестиційних проєктів	Мікроекономічний
	2. Внесок галузі у зростання ВВП та ефективність бюджету	Галузевий
	3. Конкурентоспроможність галузі	
	4. Рівень інтернаціоналізації галузі	

Джерело: сформував автор

Використання інструментів форсайту для оцінювання інвестиційних ризиків регуляторного впливу дозволяє отримати доволі точні прогностичні оцінки, сприяючи своєчасному реагуванню регуляторів для розробки і втілення коригуючих впливів. Критеріями узагальнення показників інвестиційного ризику для галузі торгівлі можуть бути економічна результативність діяльності торговельних підприємств, динаміка обсягів продажів, інвестиційно-інноваційний потенціал, рівень життя населення, екологічні проблеми, конкурентоспроможність галузі (табл. 1).

Оскільки в основу ризик-менеджменту покладаються потоки невизначеності, саме активізація інформаційного забезпечення є дієвим інструментом розширення альтернатив щодо інвестиційних рішень. Теорія екзогенного зростання не надає пояснення феномену зростання інвестиційних ризиків при впровадженні інновацій, тому надзвичайно важливо правильно визначити ризики зменшення інвестицій в інноваційний розвиток (табл. 2).

Таблиця 2

Основні види ризиків розвитку інвестиційного потенціалу підприємств галузі торгівлі

Види ризиків	Форма прояву
Зниження результативності операційної діяльності	Погіршення фінансових результатів, зменшення рентабельності, недостатність кадрового забезпечення
Недостатність фінансових ресурсів для розвитку	Брак інвестиційних ресурсів для інновацій в торгівлі, несвоєчасне надходження інвестицій
Погіршення фінансової стійкості і ліквідності	Недосконалість структури інвестованого капіталу, зниження рівня ліквідності оборотних активів
Скорочення життєвого циклу підприємства	Необхідність систематичних інновацій
Помилки в процесі розробки інноваційних проєктів	Погрішності планування через брак інформації чи неправильну оцінку потенціалу
Недостатність платоспроможного попиту	Помилки прогнозування обсягу реалізації продукції
Неефективне запровадження інновацій	Брак матеріальних та нематеріальних ресурсів для інноваційної діяльності
Зростання кількості збиткових підприємств	Вилучення заморожених інвестованих коштів із обігу
Недієвість механізмів фінансової підтримки	Високі кредитні ставки, складність отримання позики, низька доступність зовнішнього інвестування
Збільшення адміністративних бар'єрів	Бюрократичні процедури щодо ліцензування, сертифікації, систем контролю і дозвільної практики
Надмірне втручання органів регулювання в діяльність	Незаплановані перевірки, обтяжлива система звітності, прояви корупції

Джерело: систематизував автор

Ідентифікація ризиків у сфері інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів має враховувати особливості законодавства, які можуть вплинути на очікувану прибутковість інвестицій. З огляду на те, що джерела такого ризику можуть бути неоднорідними і навіть зумовлювати виникнення нових ризиків, аналіз має охоплювати можливість обмеження інвестиційного потенціалу урядовими заходами. Відповідно, сутність такого аналізу зводиться до аналітичного оцінювання прозорості щодо змісту та процесів прийняття нормативних актів, які стосуються інвесторів, рівня правового захисту інвесторів та їх доступу до судочинства.

Оцінювання цих складників ризику спрямоване на покращання сприйманого й фактичного рівнів ризику, адже прозорість зменшує простір для дискреційної поведінки регулятора і, відповідно, зменшує ризики для інвесторів, оскільки їх операційні витрати стають більш передбачуваними. Захист прав де-юре забезпечує інвесторам гарантії від несподіваного втручання, а ефективні механізми відшкодування втрат можуть сприяти мінімізації фактичних витрат. Отож, такий аналіз здатен санкціонувати регуляторну поведінку і визначити достовірність правових гарантій.

Одним із методичних підходів до оцінки рівня ризиків на мікроекономічному і галузевому рівнях є ресурсний, який за своєю сутністю є описово-аналітичним методом визначення ефективності виробничих витрат і капіталовкладень. Відповідно до засад інвестиційного аналізу підхід містить оцінку співвідношення рівня затрат інноваційно-інвестиційної діяльності та корисного ефекту

нівелювання впливу ризиків [3]. Застосувавши цей підхід, оцінимо рівень фінансових ризиків регулювання економічних процесів в Україні у довоєнний період, проаналізувавши агреговані значення 6 запропонованих метрик (A_S) за алгоритмом адитивної згортки з урахуванням ваги та напряму впливу досліджуваних індикаторів:

$$A_S = \frac{1}{m_s} \sum_{j=1}^{m_s} W_j \cdot X_j,$$

де m_i – кількість індикаторів за обраною метрикою; W_j – ваговий коефіцієнт індикатора для розрахунку метрики [8]; X_j – розраховане значення j -го індикатора за обраною метрикою.

Результати аналізу структурної динаміки фінансових ризиків регулювання економічних процесів (рис. 2) вказують на доцільність їх врахування для забезпечення економічної безпеки внутрішньої торгівлі України у період післявоєнної відбудови економіки. Недоліком ресурсного підходу є його виключна зосередженість на фінансових і соціальних ресурсах економічної безпеки внутрішньої торгівлі. Водночас практична значимість такого аналізу визначається можливістю вчасного розпізнання і запобігання загрозам всім видів корпоративних ресурсів.

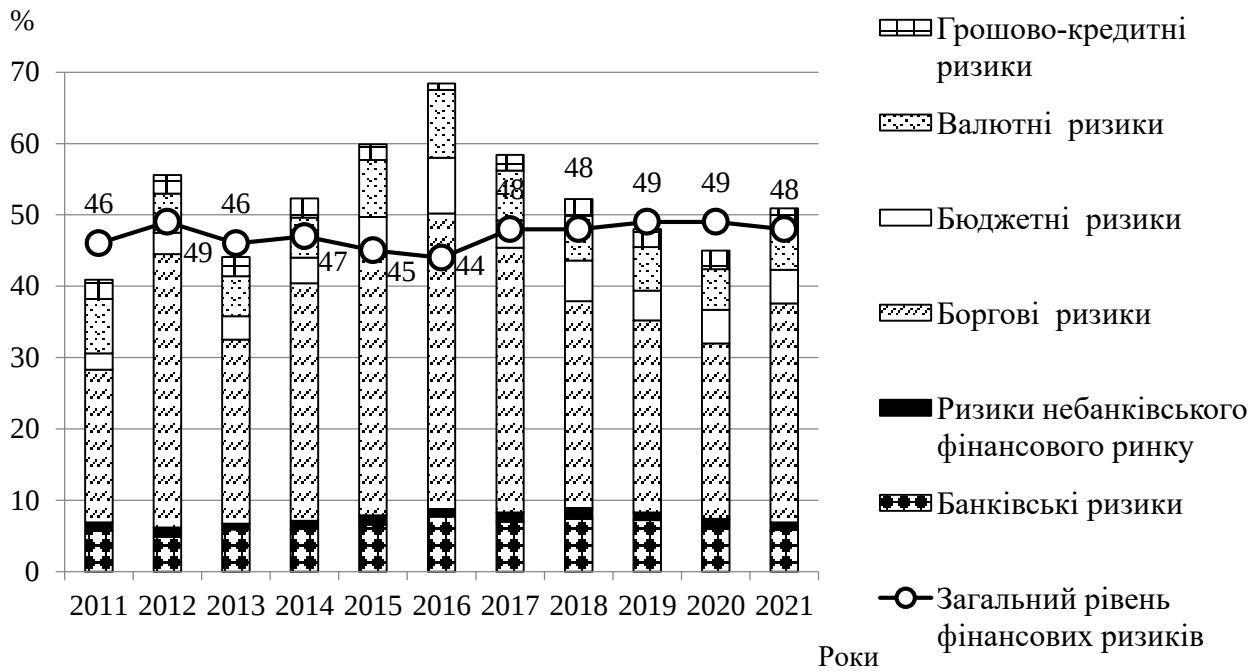


Рис. 2. Декомпозиція фінансового складника у визначенні інтегрального показника рівня ризиків регулювання економічних процесів України

Джерело: розрахунки і побудова автора за [8;9]

Системний аналіз ризиків передбачає їх розгляд як сукупності структурних складників, визначальними з яких є виробничий, кадровий, організаційний, науково-технічний, інтелектуальний, інвестиційний та фінансовий. Методика оцінювання полягає у визначенні інтегральної оцінки з врахуванням значущості та кількісного виміру кожного складника. Водночас беззаперечною перевагою системного підходу є можливість автоматизації аналітичного інструментарію для управління безпековою діяльністю підприємства. Зокрема, при ухваленні інвестиційних рішень він дозволяє з високою ймовірністю оцінити чинники та джерела загроз для адаптивного прогнозування та мінімізації ризиків. На практиці найчастіше використовують комбінації цих підходів.

Відсутність чітких рекомендацій щодо попередження ризиків зумовлює необхідність розробки механізмів реалізації відповідних стратегічних цілей. У галузі торгівлі, натомість, довгострокове стратегічне управління практично не використовується, прогнозування і планування інноваційно-інвестиційної діяльності в торгових підприємствах обмежується, як правило, періодом 1–2 роки, хоча досягнення мети подолання кризи зазвичай потребує максимально конкретизованих стратегій на 3–5 років. Вважаємо, що виявлення і систематизація ризиків для подальшого проектування заходів для їх нівелювання необхідні як обов'язкова умова покращення інвестиційного клімату України у період відновлення економіки.

Ще однією притаманною українській галузі торгівлі проблемою є суттєва розбіжність інноваційно-інвестиційного потенціалу і умов залучення зовнішніх інвестицій для підприємств великого,

середнього, малого та мікробізнесу. Недооцінка органами регулювання ролі малого бізнесу призводить до зворотного негативного ставлення цих підприємств до органів регулювання економічної діяльності [6]. Причинами виникнення ризиків інвестиційно-інноваційного характеру для малих і середніх підприємств торгівлі є також збільшення рівня бідності населення і обмеженість доступу до інвестиційних ринків через неможливість достовірного визначення ринкової вартості цих підприємств. Водночас можливість диверсифікувати власні інвестиції зазвичай обмежені низьким рівнем рентабельності та ліквідності, що зменшує їх платоспроможність і унеможливорює страхування ризиків.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах відновлення економіки методи інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів в галузі торгівлі є недостатньо досконалими, спричиняючи низку ризиків:

- 1) модель оподаткування не забезпечує дієвого стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 2) залишається неврегульованим питання державного страхування ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності;
- 3) відсутні вагомі зрушення у відбудові знищених чи пошкоджених в результаті бойових дій об'єктів інноваційної інфраструктури;
- 4) надто звужені критерії визначення пріоритетності для державного інвестування галузевих інновацій за напрямками, де збережено інтелектуальний потенціал і напрацьовано у довоєнні роки науково-технологічне підґрунтя інноваційного розвитку;

5) недостатньо розвинений венчурний бізнес не забезпечує сучасного рівня інвестиційної підтримки підприємницьких і галузевих інновацій;

6) зберігається організаційно-правова складність процедур трансферу інновацій, що гальмує комерціалізацію їх результатів;

7) співпраця інноваційних малих і середніх підприємств в інноваційних проєктах має низьку привабливість для інвесторів, обмежуючи поширення світового досвіду фінансування інноваційно-го розвитку.

Попри часткову компенсацію вказаних ризиків державою, кризові умови провадження економічних процесів не дозволяють вважати регулюючі заходи достатніми. Найсуттєвішим механізмом гарантування захищеності інвесторів є макроекономічні важелі регулювання, які поєднують позиції підприємств та розвиток національного господарства, спрямований на подолання певних загроз і досягнення критеріального рівня основних соціально-економічних показників, зумовленого необхідними темпами економічного зростання.

Наступні дослідження рекомендуються у напрямі аналізу складників інноваційно-інвестиційного ризику найважливіших для післявоєнної відбудови галузей економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук Н. В. Інвестиції та економічна безпека підприємства. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2020. Вип. 1(16). С. 94-101. <https://doi.org/10.15330/apred.1.16.94-101>.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ : Знання, 2008. 302 с.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 37. С. 22-30.
4. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття "економічна безпека підприємства". *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28.
5. Дмитрієв І. А., Близнюк А. О. Визначення переліку складових економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2011. № 23. С. 220-225.
6. Жаліло Я. А. Особливості реалізації економічної політики держави в умовах сучасних тенденцій суспільного розвитку. *Економічна теорія*. 2016. № 1. С. 39-52.
7. Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Ємельянов О. Ю. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 5-12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.5>.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013.

Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

9. Рівень економічної безпеки. Відповідь Міністерства економіки України на публічний запит 3032-05/46726-09 від 23.09.2022. *Доступ до правди*. URL:

<https://dostup.pravda.com.ua/request/92747/response/340797/attach/3/0%2020.09.22.pdf=1>.

10. Туржанський В., Неліпович О. Європейські орієнтири розвитку системи управління митними ризиками в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 206-213. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-29>.

11. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J. Measuring Economic Policy Uncertainty. *Quarterly Journal of Economics*. 2016. Vol. 131(4). P. 1593-636.

12. Hassan T. A., Hollander S., van Lent L., Tahoun A. Firm-Level Political Risk: Measurement and Effects. *Quarterly Journal of Economics*. 2019. Vol. 134 (4). P. 2135-2202.

13. Jurado K., Ludvigson S. C., Serena N. Measuring Uncertainty. *American Economic Review*. 2015. Vol. 105(3). P. 1177-1216.

14. Walter C. Sustainable financial risk modelling fitting the SDGs: Some reflections. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(18). P. 7789. <https://doi.org/10.3390/su12187789>.

15. World Bank. Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications. Washington, DC: World Bank. 2018.

REFERENCES

1. Bondarchuk, N. V. (2020), Investytsii ta ekonomichna bezpeka pidpriemstva, *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, vyp. 1(16), s. 94-101. <https://doi.org/10.15330/apred.1.16.94-101>.
2. Varnalii, Z. S. (2008), Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky, Znannia, Kyiv, 302 s.
3. Vasylytsiv, T. H. Lupak, R. L. Kunytska-Iliash, M. V. and Nakonechna, N. V. (2023), Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia ta derzhavy: aspekt harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky priorytetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukraïny, *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, vyp. 37, s. 22-30.
4. Harkusha V. and Yershova N. (2021), Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv shchodo sutnosti poniattia "ekonomichna bezpeka pidpriemstva", *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 28.
5. Dmytriiev, I. A. and Blyzniuk, A. O. (2011), Vyznachennia pereliku skladovykh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva, *Ekonomika, menedzhment, pidpriemnytstvo*, no. 23, s. 220-225.
6. Zhalilo, Ya. A. (2016), Osoblyvosti realizatsii ekonomichnoi polityky derzhavy v umovakh suchasnykh tendentsii suspilnoho rozvytku, *Ekonomichna teoriia*, no. 1, s. 39-52.
7. Kuzmin, O. Ye. Yurynets, O. V. and Yemelianov, O. Yu. (2021), Rozvytok investytsiinoi

pryvablyvosti pidpriemstv v umovakh antykryzovoho upravlinnia, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, s. 5-12. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.5>.

8. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukraïny: Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukraïny no. 1277 vid 29.10.2013, *Zakonodavstvo Ukraïny, Verkhovna Rada Ukraïny*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

9. Riven ekonomichnoi bezpeky. Vidpovid Ministerstva ekonomiky Ukraïny na publichnyi zapyt 3032-05/46726-09 vid 23.09.2022, *Dostup do pravdy*, available at: <https://dostup.pravda.com.ua/request/92747/response/340797/attach/3/0%2020.09.22.pdf=1>.

10. Turzhanskyi V. and Nelipovych O. (2024), Yevropeiski oriientyry rozvytku systemy upravlinnia mytnymy ryzykamy v Ukraïni, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1(48), s. 206-213. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-29>.

11. Baker, S. R. Bloom N. and Davis, S. J. (2016), Measuring Economic Policy Uncertainty, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 131(4), pp. 1593-636.

12. Hassan, T. A., Hollander S., van Lent L. and Tahoun A. (2019), Firm-Level Political Risk: Measurement and Effects, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 134(4), pp. 2135-2202.

13. Jurado K., Ludvigson, S. C. and Serena N. (2015), Measuring Uncertainty, *American Economic Review*, vol. 105(3), pp. 1177-1216.

14. Walter C. (2020), Sustainable financial risk modelling fitting the SDGs: Some reflections, *Sustainability*, vol. 12(18), p. 7789. <https://doi.org/10.3390/su12187789>.

15. World Bank (2018), Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications, World Bank, Washington, DC.

Стаття надійшла до редакції 06 квітня 2025 року

УДК 336(477):339.72.053.23:339.9(043.3)

Бірюк Д. О.,

dima4444@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-0273-9867,

к.пед.наук, докторант кафедри публічних фінансів, Державний податковий університет, м. Ірпін

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті досліджено трансформацію механізмів формування вартості, пропозиції та споживання фінансово-кредитних продуктів у сучасному фінансово-цифровому просторі. Розглянуто вплив цифрових технологій на систему взаємодії учасників фінансових відносин, зокрема рекоординацію відносин між ними. Проаналізовано зміни у процесі створення вартості, зниження гарантій традиційних фінансово-кредитних установ та перенесення відповідальності за рішення на самих учасників фінансових операцій. Особливу увагу приділено цифровізації банківської діяльності як одній з магістральних тенденцій трансформації фінансової системи. Розглянуто основні рушійні сили цієї трансформації, серед яких цифровізація ринків капіталу і послуг, зростання ролі інформації, розвиток інформаційних технологій, необхідність оновлення операційної моделі діяльності банку, зміна потреб клієнтів та поширення мобільних додатків. У статті також проаналізовано переваги мобільного банкінгу, цифрові банки, необанки та їх види, а також роль API у розвитку цифрового банківництва. Розглянуто такі тенденції, як відкритий банкінг та Banking-as-a-Service (BaaS). У фінансово-цифровому просторі банківська система зберігає вагомий роль у фінансовому розвитку, проте переживає серйозні структурно-технологічні зміни через технологічний прогрес і зміну потреб клієнтів. Для задоволення цих потреб банки повинні впроваджувати фінансові інновації, що надають нові можливості для створення цінності за рахунок персоніфікації відносин банку і клієнту. Особливістю взаємовідносин банку і клієнтів – споживачів банківських послуг у фінансово-цифровому просторі є: тісний зв'язок, коли банківські послуги вбудовуються в повсякденне життя клієнтів; миттєвість, простота, зручність, персоніфікованість та відповідність характеристик потребам конкретного клієнта за обсягом, вартістю, способом погашення, терміном надання банківських послуг.

Ключові слова: фінансово-цифровий простір, цифровізація, банківська діяльність, фінансово-кредитні відносини, цифрові платформи, мобільний банкінг, цифрові банки, фінансова інклюзія.

Biryuk D. O.,

dima4444@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-0273-9867,

Ph.D, Doctoral Student, Department of Public Finance, State Tax University, Irpin

TRANSFORMATION OF FINANCIAL AND CREDIT RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION OF BANKING ACTIVITIES

Abstract. The article explores the transformation of mechanisms for the formation of value, supply, and consumption of financial and credit products in the modern financial and digital space. The impact of digital technologies on the interaction system of financial relations participants, in particular the re-coordination of relations between them, is considered. Changes in the value creation process, the reduction of guarantees of traditional financial and credit institutions, and the transfer of responsibility for decisions to the participants in financial transactions themselves are analyzed. Particular attention is paid to the digitalization of banking activities as one of the main trends in the transformation of the financial system. The main driving forces of this transformation are considered, including the digitalization of capital and service markets, the growing role of information, the development of information technologies, the need to update the bank's operating model, changing customer needs, and the proliferation of mobile applications. The article also analyzes the advantages of mobile banking, digital banks, neobanks and their types, as well as the role of APIs in the development of digital banking. Trends such as open banking and Banking-as-a-Service (BaaS) are considered. It is determined that in the financial and digital space, the banking system retains a significant role in financial development but is undergoing serious structural and technological changes due to technological progress and changing customer needs. To meet these needs, banks must introduce financial innovations that provide new opportunities for value creation through the personalization of bank-customer relations. The expansion and improvement of the list of services based on interaction with consumers of banking services stimulate the processes of financial inclusion and ensure the financialization of all spheres of clients' lives. A feature of the relationship between the bank and customers – consumers of banking services in the financial and digital space is a close connection, when banking services are

built into the full life of customers; instantaneity, simplicity, convenience, personalization and compliance with the characteristics of the needs of a particular client in terms of volume, cost, repayment method, and term of provision of banking services.

Key words: financial and digital space, digitalization, banking activity, financial and credit relations, digital platforms, mobile banking, digital banks, financial inclusion.

JEL Classification: G18, G19, G21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-08>

Постановка проблеми. У сучасному фінансово-цифровому просторі відповідно до розширення сфери застосування інноваційних технологій у фінансово-кредитній підсистемі трансформуються механізми формування вартості (цінності), пропозиції та споживання фінансово-кредитних продуктів, що кардинально змінює систему взаємодії учасників фінансових відносин. Реорганізацію відносин між учасниками фінансових відносин визначає специфіка проведення цифрових фінансово-кредитних операцій на цифрових платформах. Мова йде, наприклад, про процес створення вартості, де все більшу роль у розробці і створенні продукту відіграє споживач, адаптуючи його характеристики до своїх вимог (персоніфікація продукту). Також спостерігається зниження або повне усунення гарантій, які традиційні фінансово-кредитні установи (наприклад, банки) у ролі ключового елемента фінансової системи зазвичай надавали власникам та одержувачам коштів (безпека вкладу). Відповідальність за рішення перекладається на самих учасників фінансових операцій, як це відбувається під час використання фінансових двосторонніх платформ (децентралізовані фінанси). Перенесення значної частини відповідальності за ризик-менеджмент і контроль за дотриманням нормативних норм і стандартів на фінансово-кредитні установи призвело до розвитку останніми компаніями і появи RegTech як інноваційної цифрової технології фінансового регулювання.

Таким чином, поширення принципів платформної економіки означає, що окремі складові фінансової системи та їх елементи у фінансово-цифровому просторі набувають функцій саморегулювання та самоорганізації, тому принципи взаємодії між суб'єктами фінансових відносин також змінюються у напрямі посилення їх гнучкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні практичні та прикладні аспекти впливу цифровізації на банківський сектор в Україні проаналізовано в статтях Д. Кретьова, О. Міндова [1], О. Копилова, Ю. Пічугіна, К. Гончар [2]. Дослідження цифровізації як магістрального напрямку вдосконалення банківської діяльності проведено в статті Л. Кльоби [3]. Використання штучного інтелекту для підвищення продуктивності банківської діяльності висвітлено О. Стащук, Р. Мартинюк [4]. А технології управління даними як ключовий фактор автоматизації рутинних процесів у наданні банківських послуг проаналізовано О. Бежан [5]. Ґрунтовне дослідження впливу цифровізації на

стабільність глобальної банківської системи проведено Г. Азаренковою та ін. [6; 7]. Специфіка розвитку вітчизняного банківського сектору виокремлена в роботі С. Шелудько, П. Браткевич [8]. Це лише незначна частина великого масиву публікацій, що присвячені цій надзвичайно актуальній темі.

Проте дослідження цифрової трансформації банків не втрачає своєї актуальності, особливо у ракурсі дослідження її інституційних аспектів, що проявляються у зміні взаємовідносин між надавачами і споживачами фінансових послуг. Це накладає відповідні обмеження і вимоги до фінансових послуг, технологій їх надання, що набувають першочергового значення для споживацького вибору. Дослідження нетехнологічних аспектів інноваційних змін фінансово-кредитної підсистеми дозволить не тільки зрозуміти їх суть, а й ефективніше розробляти нові цифрові фінансові продукти та сервіси з урахуванням потреб клієнтів та можливостей конкретної фінансово-кредитної організації.

Постановка завдання. Дослідження теоретичних та практичних аспектів трансформації фінансово-кредитних відносин в умовах цифровізації банківської діяльності, виявлення ключових тенденцій та особливостей цього процесу, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування банківської системи в сучасному фінансово-цифровому просторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансово-цифровий простір являє собою узгоджену в просторі сукупність методів і механізмів: по-перше, фінансового забезпечення проведення реформ в усіх сферах діяльності, у тому числі й у сфері цифровізації; по-друге, – створення на базі цифрових технологій сприятливих умов для організації і здійснення власне процесу таких реформ. Із цих позицій поняття “фінансово-цифровий простір” пропонуємо інтерпретувати як багатоаспектну сукупність відносин, методів і механізмів, пов'язаних із формуванням фінансових ресурсів, їх використанням і регулюванням, розподілом і перерозподілом, опосередкованих та/або трансформованих використанням цифрового інструментарію, що в своїй єдності спрямовані на забезпечення фінансової стабільності як основи соціально-економічного розвитку [9].

Однією з магістральних тенденцій трансформації фінансової системи у фінансово-цифровому просторі є цифровізація банківської діяльності, яка на сучасному етапі вже перетворилася з простого

впровадження інноваційних технологій надання банківських послуг на переосмислення принципів банківської діяльності на засадах клієнтоорієнтованого підходу. У звіті Finastra про стан фінансових послуг зазначено, що розвиток цифрового банківництва у сфері послуг має трансформуючий вплив на 85% світових фінансових установ [10]. Нові технології, такі як блокчейн, розумні контракти, сформували передумови для впровадження інноваційних фінансових рішень, які забезпечують якісно новий рівень ефективності банківської діяльності, безпеки та зручності отримання цифрових банківських послуг, якість яких на порядок вища, ніж у традиційних банків.

Основними рушійними силами трансформації банківських технологій у фінансово-цифровому середовищі є [11]:

- цифровізація ринків капіталу і послуг, в умовах чого клієнти очікують від банків можливості негайного доступу до фінансових послуг і рішень зі своїх власних пристроїв;
- зростання ролі інформації для проведення фінансових операцій, що вимагає обробки значного обсягу статистичних персоналізованих даних;
- невідпинний розвиток інформаційних технологій;
- необхідність оновлення операційної моделі діяльності банку;
- зміна потреб клієнтів;
- поширення мобільних додатків, що полегшують доступ до цифрових послуг “в один клік” і забезпечують ефект “залипання” на них клієнтів.

Завдяки доступності цифрові банківські послуги стають невід’ємною складовою повсякденного життя клієнтів, що потребує максимальної адаптації до

їх потреб. При цьому перспективним напрямом розвитку банківської діяльності є цілеспрямоване формування таких потреб, наприклад електронні гаманці для оплати покупок в е-торгівлі. Тому персоналіфікація банківських послуг є необхідною умовою ефективного функціонування у сучасному фінансово-цифровому просторі.

У фінансово-цифровому просторі в системі взаємовідносин банку та клієнта, окрім параметра прибутку, підвищує свою значимість поняття “задоволеності”, що означає доступність, легкість, швидкість, простоту та персоналіфікацію параметрів фінансової трансакції. Вирішення завдання персоналіфікації було досить дорогим для традиційного банку, проте сучасні чат-боти легко і дешево з ним справляються. Це означає якісно нову основу функціонування і місію розвитку банківської системи відповідно до особливостей вартісних відносин у цифровому просторі. Обсяги і прогноз динаміки розвитку цифрових банківських послуг у світі наведено на рис. 1.

Нижча вартість надання цифрових банківських послуг дозволяє банкам зменшувати свої витрати і витримувати несприятливі зовнішні умови. Зокрема, у 2023 р. завдяки впровадженню фінансових інновацій фінансово-кредитні установи успішно адаптувалися до нової фінансової парадигми з вищими процентними ставками та прискореною інфляцією. Дослідження McKinsey показує, що порівняно з 6%-річним зростанням доходу традиційного банківського бізнесу фінтех-продукція може мати річне зростання доходу на 15% протягом наступних п’яти років [12].

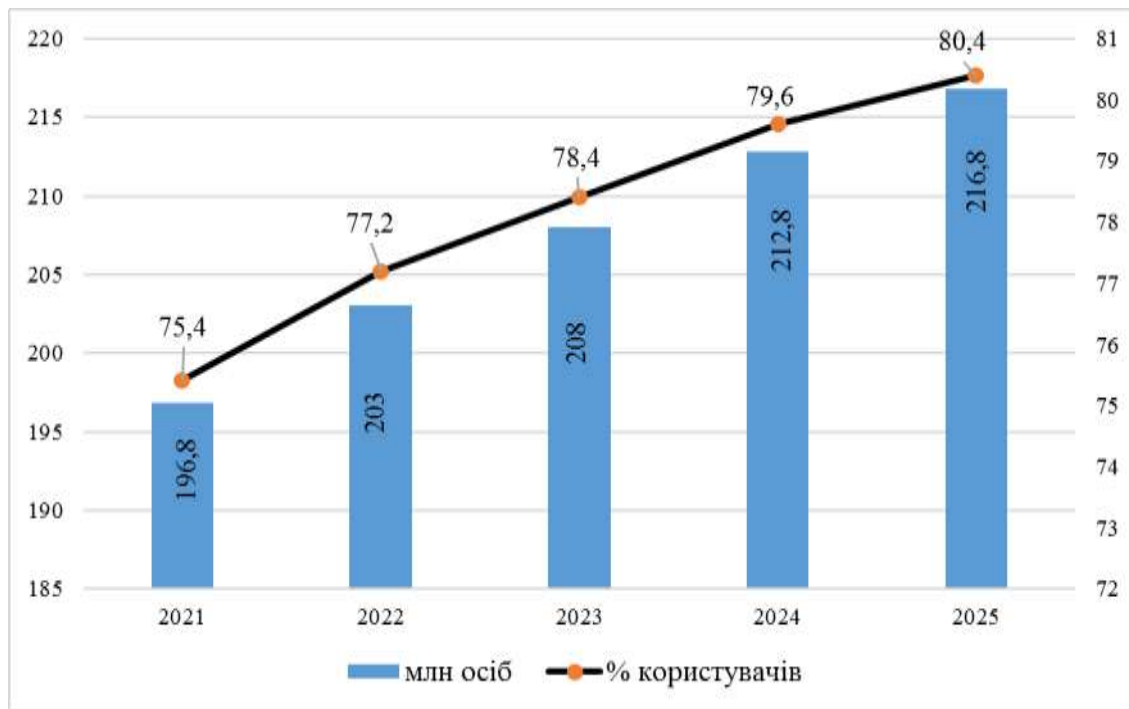


Рис. 1. Динаміка збільшення частки і кількості користувачів цифрових банківських послуг у світі 2021–2025 рр. (прогноз)

Джерело: [10].

Розглянемо переваги мобільного банкінгу, що став одним з перших напрямів цифрової трансформації банківської галузі. Завдяки широкому використанню смартфонів клієнти отримали легший і швидший доступ до інформації для прийняття фінансових рішень та інструментів їх реалізації, що підвищило попит на мобільні фінансові послуги. Також мобільний банкінг забезпечує збір високоякісних даних, надає миттєвий доступ до фінансових рішень і зручність використання мобільних додатків. На основі безперебійної взаємодії з клієнтами, збору й аналізу їх даних, вивчення їх потреб банки мають можливість надавати персоналізовані і цільові послуги, що збільшує обсяги продажу.

Спочатку мобільний банкінг був додатком до діяльності традиційних банків, але сучасний цифровий банкінг – це не лише розвиток онлайн- або мобільних банківських послуг, а оцифрування всіх рівнів банківських операцій від початкового обслуговування заявок клієнтів до внутрішнього менеджменту. Під цифровим банкінгом розуміється інноваційна мережева модель надання фінансових послуг, яка дозволяє надавати банківські послуги через інтерфейс прикладного програмування (application programming interface, API). Основна мета – надавати фінансові послуги компаніям і фінансово-технічним стартапам, забезпечення можливості створювати банківські пропозиції на основі інфраструктури провайдерів, що дозволяє здійснювати фінансові операції без організації власного банку. Цифрові банки успішно вирішують завдання автоматизації адміністративних завдань та обробки даних і цілеспрямованого формування цифрових навичок клієнтів. Наприклад, вони надають можливість дистанційно відкривати депозити та робити перекази, подавати заявки на позики й отримувати доступ до персоналізованих послуг управління грошима онлайн. У звіті Finastra [10] про стан фінансових послуг зазначено, що у 2021 р. цифровий банкінг використовували до 85% світових фінансових установ, а близько 73% взаємодій із банками відбувалося через цифрові канали [12].

На особливу увагу заслуговують необанки – цифрові додатки, які можна застосовувати для банківських та фінансових послуг. Фундаментальна відмінність необанків від традиційних банків полягає в тому, що необанки повністю цифрові. Замість формування мережі “дорогих” фізичних відділень необанки надають послуги онлайн-банкінгу, до яких можна отримати доступ через комп’ютер, планшет або смартфон.

Необанки поділяються на дві великі групи [13]:

- full-stack необанки, які є незалежними і мають власну банківську ліцензію;
- необанки, орієнтовані на зовнішнє управління, що не мають банківської ліцензії, тому змушені співпрацювати з традиційним банком, щоб мати законодавчі підстави для надання фінансових послуг споживачам.

Спочатку довіра до необанків була на низькому рівні, але зараз їх кількість невпинно зростає. У 2022 р. у світі налічувалося понад 170 необанків і їх кількість продовжує збільшуватися. У 2024 р. тільки в США кількість власників банківських рахунків, які будуть виключно цифровими, досягла 47,5 млн [13]. Зростаюча популярність необанків пов’язана з тим, що вони надають широкий спектр послуг, який включає 100% онлайн-взаємодію банку з клієнтом, швидке відкриття банківського рахунку та можливість адаптації його під потреби клієнта, простий мобільний додаток UX/UI, вигідні умови депозитів і кредитів, постійну цілодобову підтримку клієнтів. Відтак відносини банку і клієнта перетворюються в довірчі.

Крім зміни відносин банку з клієнтами, трансформуються і стають більш тісними відносини між банками, фінтех-компаніями та розробниками ІТ забезпечення. Адже однією з основ розвитку цифрового банківництва є поширення API [14], що допомагає розробникам інтегрувати функції від різних розробників, обмінюватися даними між програмами та надавати доступ іншим банкам та компаніям до інструментів, послуг і цінних активів банку, наприклад фінансової інформації, рахунків клієнтів тощо. Це робить взаємодію банку та інших компаній швидшою, зручнішою й економічною та сприяє формуванню екосистеми. Саме на основі API розвинулося декілька фундаментальних тенденцій у банківській галузі. Серед них відкритий банкінг (Open banking) і Banking-as-a-Service (BAAS). Відкритий банкінг дозволяє банкам надавати іншим компаніям доступ і контроль над клієнтськими банківськими транзакціями та фінансовими даними через API. Приблизно половина банків, які вже запровадили відкритий банкінг, визнають, що це було корисним для бізнесу, тому що покращило обслуговування клієнтів, сприяло їх залученню клієнтів, розширило можливості надавати нові послуги та генерувати нові джерела доходу [10].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У фінансово-цифровому просторі банківська система зберігає вагомий роль у фінансовому розвитку, проте переживає серйозні структурно-технологічні зміни через технологічний прогрес і зміну потреб клієнтів. Для їх задоволення банки повинні впроваджувати фінансові інновації, що надають нові можливості для створення цінності за рахунок персоналізації відносин банку і клієнту.

Особливістю взаємовідносин банку і клієнтів – споживачів банківських послуг у фінансово-цифровому просторі є: тісний зв’язок, коли банківські послуги вбудовуються в повсякденне життя клієнтів; миттєвість, простота, зручність, персоналізованість та відповідність характеристик потребам конкретного клієнту за обсягом, вартістю, способом погашення, терміном надання банківських послуг.

По суті, це “енергозберігаючий” тип відносин B2C, де транзакційні витрати мінімізовані, а цифровий портрет споживача дозволяє банку чітко

визначати його потреби, не витрачати час і кошти на аналіз кредитоспроможності клієнта, підбирати продукти для задоволення найменших фінансових потреб та водночас впливати на формування потреб клієнтів.

Посилення інституціонального аспекту розвитку банківської системи характерне для складної соціофінансової парадигми економії ресурсів в руслі маржиналістського підходу. Розширення та вдосконалення переліку послуг на основі взаємодії зі споживачами банківських послуг стимулює процеси фінансової інклюзії та забезпечує фінансіалізацію всіх сфер життєдіяльності клієнтів. У фінансово-цифровому просторі саме фінансова інклюзія стає шляхом до покращання фінансування економічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кретов Д. Ю., Міндова О. І. Цифровізація банківського сектора України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>.
2. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Гончар К. О. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
3. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf.
4. Стащук О., Мартинюк Р. Специфіка застосування когнітивних технологій та штучного інтелекту в сучасній банківській діяльності. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 134-138.
5. Бежан О. А. Цифрова трансформація банківського сектору в розрізі комплексного управління даними. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 132-140. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8002225>.
6. Azarenkova G., Shkodina I., Samorodov B., Babenko M., Onishchenko I. The influence of financial technologies on the global financial system stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. №15. С. 229-238.
7. Khanboubi F., Boulmakoul A. Digital transformation in the banking sector: surveys exploration and analytics. *International Journal of Information Systems and Change Management*. 2019. №11. С. 93-127.
8. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. №5(16). С. 334-339.
9. Бірюк Д. О., Онишко С. В. Просторові характеристики та зв'язки в системі реалізації потенціалу фінансів у суспільному розвитку. *Збірник наукових праць ДПУ / Державний податковий університет*. 2023. № 2. С. 6-22. URL: <https://dpu.edu.ua/potochnyi-nomer-zbirnyka-2022?view=article&id=3938&catid=2>.

10. Finastra: Financial Services State of the Nation Survey 2021. *Finastra*. 28 Jun 2021. URL: <https://www.finastra.com/viewpoints/research/finastra-financial-services-state-nation-survey-2021>.

11. Alla Klimenko. Digital Transformation in Banking and Financial Services. *Mad Devs*. Updated: Sep 24, 2024. URL: <https://maddevs.io/blog/digital-transformation-in-banking-and-financial-services/>.

12. Fintechs: A new paradigm of growth. Report. *McKinsey & Company*. October 24, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>.

13. Arielle Feger. Neobanks: What they are and how they differ from traditional banks. *EMARKETER*. November 08, 2024. URL: <https://www.insiderintelligence.com/insights/neobanks-explained-list/>.

14. Zinchenko Pavlo. What is an API in Software Development? Types, Protocols, Examples. *MindK*. URL: <https://www.mindk.com/blog/api-development-explained/>.

REFERENCES

1. Kretov, D. Yu. and Mindova, O. I. (2024), Tsyfrovyzatsiia bankivskoho sektora Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 2 (49), s. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>.
2. Kopylova, O. V., Pichuhina, Yu. V. and Honchar, K. O. (2023), Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy – vyklyky ta perspektyvy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
3. Klioba, L. H. (2018), Tsyfrovyzatsiia – innovatsiinyi napriam rozvytku bankiv, *Efektivna ekonomika*, № 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf.
4. Stashchuk O. and Martyniuk R. (2021), Spetsyfika zastosuvannia kohnityvnykh tekhnolohii ta shtuchnoho intelektu v suchasni bankivskii diialnosti, *Ekonomichnyi forum*, № 1(3), s. 134-138.
5. Bezhan, O. A. (2023), Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru v rozrizi kompleksnoho upravlinnia danymy, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Seriiia yurydychna*, vyp. 37, s. 132-140. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8002225>.
6. Azarenkova G., Shkodina I., Samorodov V., Babenko M. and Onishchenko I. (2018), The influence of financial technologies on the global financial system stability, *Investment Management and Financial Innovations*, № 15, s. 229-238.
7. Khanboubi F. and Boulmakoul A. (2019), Digital transformation in the banking sector: surveys exploration and analytics, *International Journal of Information Systems and Change Management*, № 11, s. 93-127.
8. Sheludko, S. A. and Bratkievych, P. P. (2019), Vplyv tsyfrovyzatsii na bankivskiy biznes v Ukraini, *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, № 5(16), s. 334-339.

9. Biriuk, D. O. and Onyshko, S. V. (2023), *Prostorovi kharakterystyky ta zviazky v systemi realizatsii potentsialu finansiv u suspilnomu rozvytku, Zbirnyk naukovykh prats DPU / Derzhavnyi podatkovyi universytet*, № 2, s. 6-22, available at: <https://dpu.edu.ua/potochnyi-nomer-zbirnyka-2022?view=article&id=3938&catid=2>.

10. Finastra: Financial Services State of the Nation Survey 2021. *Finastra*, 28 Jun 2021, available at: <https://www.finastra.com/viewpoints/research/finastra-financial-services-state-nation-survey-2021>.

11. Klimenko A. Digital Transformation in Banking and Financial Services, *Mad Devs*, Updated: Sep 24 2024, available at: <https://maddevs.io/blog/digital-transformation-in-banking-and-financial-services/>.

12. Fintechs: A new paradigm of growth. *Report. McKinsey & Company*, October 24 2023, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>.

13. Feger A. Neobanks: What they are and how they differ from traditional banks, *EMARKETER*, November 08 2024, available at: <https://www.insiderintelligence.com/insights/neobanks-explained-list/>.

14. Zinchenko Pavlo. What is an API in Software Development? Types, Protocols, Examples, *MindK*, available at: <https://www.mindk.com/blog/api-development-explained/>.

Стаття надійшла до редакції 12 квітня 2025 року

УДК 330.3

Тимкович О. І.,

zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,

к. е. н., доц. доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ

Анотація. У статті досліджуються особливості організаційно-економічного механізму функціонування високотехнологічних стартапів як складової інноваційної економіки. Основною метою статті є виявлення та аналіз особливостей організаційно-економічного механізму функціонування вітчизняних високотехнологічних стартапів та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Актуальність вирішення цієї наукової проблеми полягає в тому, що ефективне функціонування високотехнологічних стартапів залежить від наявності дієвого організаційно-економічного механізму, який забезпечує оптимальне поєднання ресурсів, управлінських процесів та інституційної підтримки. Дослідження особливостей організаційно-економічного механізму функціонування високотехнологічних стартапів проводиться в такій послідовності: особливості функціонування високотехнологічних стартапів в Україні, типи бар'єрів, що стоять на заваді успішному функціонуванню високотехнологічних стартапів в Україні, на основі аналізу літературних джерел, різних підходів до визначення поняття «організаційно-економічний механізм». Досліджено основні відмінності організаційно-економічного механізму високотехнологічних стартапів від традиційних підприємств, а також модель екосистеми високотехнологічного стартапу та складові організаційно-економічного механізму його функціонування. Далі розглянуто структурні елементи механізму, зокрема стратегічне планування, джерела фінансування, моделі управління та роль інтелектуального капіталу. Рекомендовано шляхи підвищення ефективності організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів в Україні, які повинні включати розробку державної стратегії підтримки стартапів, створення сприятливого регуляторного середовища, підвищення рівня освіти та підготовки кадрів у сфері інновацій та підприємництва, а також сприяння розвитку інфраструктури підтримки стартапів. У ході дослідження були використані такі загальнонаукові методи, як метод моделювання, аналізу та синтезу, метод порівняння, історико-логічний методи. Результати дослідження можуть бути корисними для науковців, підприємців, а також для формування державної політики у сфері підтримки технологічного підприємництва.

Ключові слова: високотехнологічні стартапи, організаційно-економічний механізм, інноваційна діяльність, венчурне фінансування, стартап-екосистема.

Тимкович О. І.,

zawksana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3262-0768,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Security and Personnel Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

PECULIARITIES OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF HIGH-TECH STARTUPS FUNCTIONING

Abstract. The article investigates the features of the organizational and economic mechanism of functioning of high-tech startups as a component of the innovation economy. The main purpose of the article is to identify and analyze the features of the organizational and economic mechanism of functioning of domestic high-tech startups and develop recommendations for its improvement. The relevance of solving this scientific problem is as follows is that the effective functioning of high-tech startups depends on the availability of an effective organizational and economic mechanism, that provides an optimal combination of resources, management processes and institutional support. The study of the peculiarities of the organizational and economic mechanism for the functioning of high-tech startups is carried out in the following sequence: the peculiarities of the functioning of high-tech startups in Ukraine, and the types of barriers that stand in the way of the successful functioning of high-tech startups in Ukraine, based on analysis of literature sources, different approaches to the definition of the concept of "organizational and economic mechanism". The main differences between the organizational and economic mechanism of high-tech startups from traditional enterprises are researched as well as the model of the ecosystem of a high-tech startup and the components of the organizational and economic mechanism of its functioning. Considered structural elements of the mechanism, in particular strategic planning, sources of financing, management models and the role of intellectual capital. It is recommended to improve the efficiency of the organizational and economic mechanism of high-tech startups in Ukraine, which should include the

development of a state strategy to support of startups, creation of favorable regulatory environment, improving the level of education and training in the field of innovation and entrepreneurship as well as promoting the development of startup support infrastructure. In the course of the research, the following research methods were used: general scientific methods such as the method of modeling, analysis and synthesis, the method of comparison, historical and logical methods. The results of the study may be useful for scientists, entrepreneurs, as well as for the formation of public policy in the field of technological entrepreneurship support.

Keywords: high-tech startups, organizational and economic mechanism, innovation activity, venture capital financing, startup ecosystem.

JEL Classification: L21, L63, L86, M15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-09>

Постановка проблеми. У сучасній економіці високотехнологічні стартапи відіграють ключову роль у формуванні інноваційного потенціалу держави. Їх ефективне функціонування залежить від наявності дієвого організаційно-економічного механізму, який забезпечує оптимальне поєднання ресурсів, управлінських процесів та інституційної підтримки. Особливо актуальним є формування такого механізму в умовах динамічного розвитку цифрових технологій та глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику формування ефективного організаційно-економічного механізму функціонування підприємств у своїх працях досліджували П. Куліков, Ю. Лузан, С. Мочерний, А. Саленко, Ю. Полозова та інші. Дослідженню діяльності високотехнологічних стартапів присвятили свої праці А. Башота, І. Губарева, К. Величко, П. Куцик, К. Процикевич, А. Саленко, С. Сукачова, М. Хаустов, Г. Хоменко та ін. Однак не всі аспекти цієї складної і багатогранної проблеми з'ясовані і отримали належне обґрунтування. Багато положень носять суперечливий характер і залишаються відкритими для обговорення.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення та аналіз особливостей організаційно-економічного механізму функціонування вітчизняних високотехнологічних стартапів та розробка рекомендацій для його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Високотехнологічні стартапи в Україні стають ключовими агентами інноваційного розвитку, сприяючи цифровій трансформації та економічному зростанню. Їх функціонування визначається низкою специфічних особливостей, зумовлених як внутрішніми факторами (організаційна структура, фінансування, інноваційний потенціал), так і зовнішніми умовами (державна політика, інфраструктура, глобальні тенденції) [1].

Дослідження Національного бюро економічних досліджень США (NBER) показало, що патенти стартапів мають майже вдвічі більше цитувань, ніж патенти великих компаній чи академічних установ, особливо через 11-15 років після реєстрації. Це свідчить про їхню здатність генерувати "високопливові" інновації [2].

Українська стартап-екосистема перебуває на етапі активного формування. Згідно з дослідженням

С. Сукачової та К. Величко спостерігається зростання кількості технологічних проєктів та залучення міжнародних інвесторів. Однак існують бар'єри, такі як обмежений доступ до фінансування, нерівномірність інноваційної інфраструктури між регіонами та недостатня інтеграція до глобальних ринків [3].

Фінансування є критичним чинником для розвитку стартапів. Г. Хоменко виокремив різні механізми їх фінансування та зосередив свою увагу на найдієвіших, до яких належать венчурні фонди, бізнес-ангели, краудфандинг, бізнес-інкубатори та акселератори. Ці інструменти сприяють розвитку стартапів на різних етапах їхнього життєвого циклу та підвищують їхню конкурентоспроможність [4].

В Європі венчурний капітал відіграє важливу роль у розвитку високотехнологічних стартапів. Дослідження, опубліковане в *Taylor & Francis*, підкреслює, що політики, спрямовані на підтримку венчурного фінансування, можуть значно сприяти зростанню та інноваціям у цьому секторі [5].

Варто зауважити: управління життєвим циклом стартапів є важливим аспектом їх успішного функціонування. М. Хаустов у своєму дослідженні пропонує моделі життєвого циклу стартапу як проєкту та як компанії, що включають стадії від початкової до зрілості. Ці моделі дозволяють ідентифікувати стадії розвитку та відповідно адаптувати управлінські рішення [6].

Функціонування високотехнологічних стартапів в Україні має свої особливості, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Для забезпечення сталого розвитку цієї сфери необхідно:

- Розробити цілісну державну політику підтримки стартапів.
- Забезпечити доступ до різноманітних механізмів фінансування.
- Створити сприятливе податкове та правове середовище.
- Зміцнювати розвиток інфраструктури та інституційної підтримки стартапів.

Застосування комплексного підходу до розвитку стартап-екосистеми сприятиме інноваційному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності української економіки [7].

Важливість формування ефективного організаційно-економічного механізму функціонування високотехнологічних стартапів зумовлена значним

ризиком та специфікою їх діяльності. Щодо виокремлення одного чіткого формулювання визначення поняття “організаційно-економічний механізм”, то дослідники цього питання не дійшли до спільної точки зору на його складові, ознаки та важелі впливу, що унеможлиблює універсалізацію визначення для всіх бізнес-моделей. Так, П. Осипов трактує організаційно-економічний механізм як суспільну систему господарських суб’єктів з притаманними їм механізмами господарювання та притаманними всій системі господарськими суспільними інститутами, регулюючими діяльність господарських суб’єктів [8].

На думку В. Мочерного, до зазначеної категорії варто віднести систему основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв’язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб, створення системи стимулів і узгодження економічних інтересів основних класів і соціальних груп [9]. Також прихильником системного підходу до визначення “організаційно-економічний механізм” є і П. Куліков, який стверджував: під ним варто розуміти систему організаційних та економічних форм і методів ведення господарства, що спонукає до підвищення ефективності функціонування виробничих систем та спрямована на свідоме використання економічних законів і досягнення поставлених стратегічних цілей суб’єктами підприємницької діяльності [10].

Прихильниками іншого підходу до визначення досліджуваної категорії можна вважати Ю. Лузан, що у своїх працях стверджує: організаційно-економічний механізм – це організаційно-економічні відносини, що формують у процесі оптимізації суспільної праці, відносини обміну діяльністю і відносини управління. Він зауважив: варто застосовувати комплексний підхід до вивчення категорії, яку доцільно розглядати в контексті способу забезпечення реалізації вимог об’єктивних законів у процесі суб’єктивної людської діяльності (охоплює широкі надбудовні відносини (політичні, ідеологічні, морально-етичні, правові тощо), що активно впливають на базис) [11].

Організаційно-економічний механізм високотехнологічних стартапів суттєво відрізняється від традиційних підприємств, що обумовлено специфікою функціонування, структурою управління та джерелами фінансування. Основні відмінності організаційно-економічного механізму високотехнологічних стартапів від традиційних підприємств варто розглядати у наступних компонентах:

1. Стратегічна орієнтація та життєвий цикл. Високотехнологічні стартапи зазвичай орієнтовані на швидке зростання та масштабування, зосереджуючись на розробці інноваційних продуктів або послуг. Їх життєвий цикл характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, що вимагає гнучких стратегій управління. На відміну від традиційних підприємств, які часто мають стабільні бізнес-моделі та прогнозовані потоки доходів, стартапи повинні адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища. М. Хаустов у своїй монографії

зазначає, що стартапи проходять через специфічні стадії розвитку, які потребують особливих підходів до управління та фінансування.

2. Організаційна структура та управління. Стартапи зазвичай мають плоску організаційну структуру з мінімальним рівнем ієрархії, що сприяє швидкому прийняттю рішень та гнучкості в управлінні. Це контрастує з традиційними підприємствами, де часто присутня багаторівнева ієрархія та формалізовані процеси управління.

3. Інноваційна діяльність та адаптивність. Стартапи характеризуються високим рівнем інноваційної активності та здатністю швидко адаптуватися до змін у технологічному середовищі. Це дозволяє їм ефективно реагувати на нові можливості та виклики. У порівнянні традиційні підприємства можуть бути менш гнучкими через усталені процеси та структури [12].

Отже, організаційно-економічний механізм (ОЕМ) функціонування стартапів варто розглядати як сукупність методів, інструментів, принципів та форм управління, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності підприємств у високотехнологічному секторі. Цей механізм охоплює як внутрішні аспекти управління (структура, процеси, ресурси), так і зовнішні фактори (державна політика, ринкове середовище, інституційна підтримка) [13].

Основні складові ОЕМ високотехнологічних стартапів доцільно поділяти на базові: організаційні (гнучкі моделі управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку та технологій) та економічні інструменти (фінансове планування, бюджетування, управління витратами та інвестиціями). Також виділяють функціональні складові:

1. Інноваційна діяльність (розробка та впровадження нових продуктів і послуг, використання сучасних технологій).

2. Маркетингова стратегія (аналіз ринку, позиціонування продукту, просування та комунікація з клієнтами).

3. Управління ризиками (ідентифікація, оцінка та мінімізація потенційних загроз для бізнесу).

4. Інституційна підтримка (взаємодія з державними органами, участь у програмах підтримки стартапів, доступ до інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори) [14; 17] (рис. 1).

Для підвищення ефективності організаційно-економічного механізму високотехнологічних стартапів в Україні доцільно: розробити державну стратегію підтримки стартапів, що включає податкові пільги, гранти та програми акселерації [15; 18], створити сприятливе регуляторне середовище, що полегшує процес реєстрації та ведення бізнесу, підвищити рівень освіти та підготовки кадрів у сфері інновацій та підприємництва, сприяти розвитку інфраструктури підтримки стартапів, такої як технопарки, бізнес-інкубатори та коворкінги, та забезпечити доступ до фінансування через розвиток венчурного капіталу та альтернативних джерел інвестування [16].

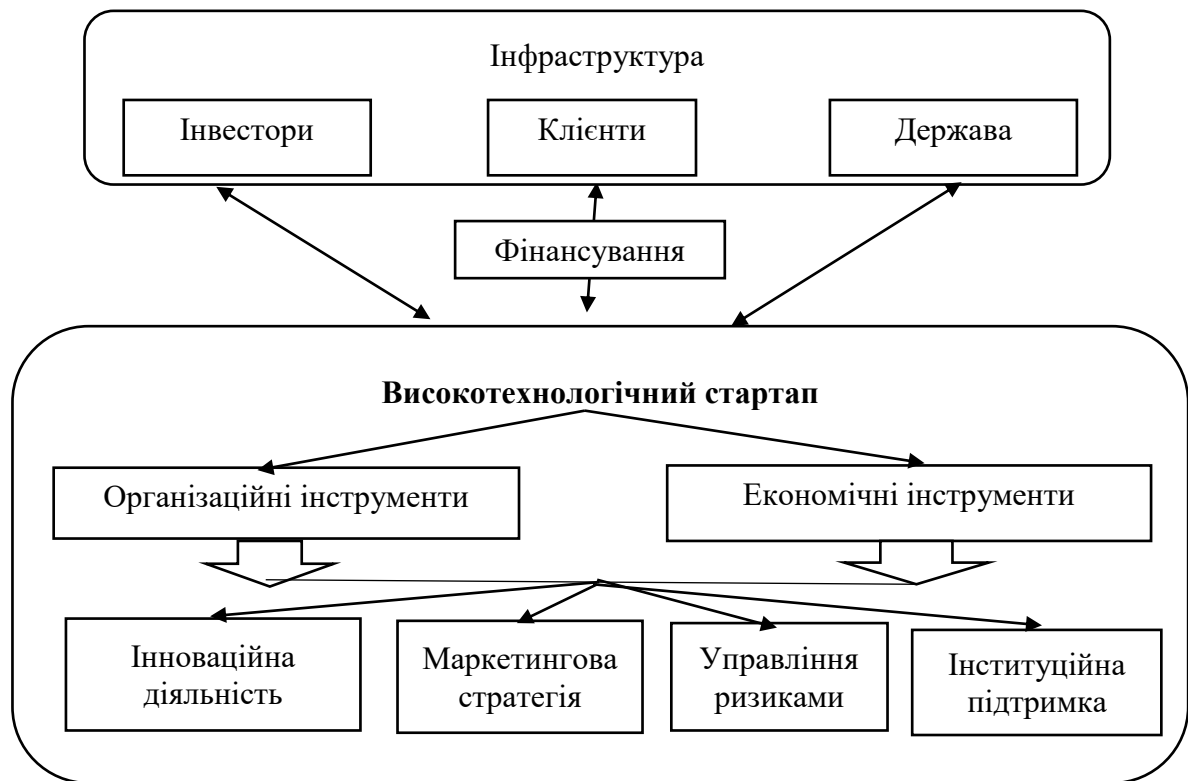


Рис. 1. Модель екосистеми високотехнологічного стартапу та складові організаційно-економічного механізму його функціонування

Джерело: сформував автор

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В Україні розвиток високотехнологічних стартапів стикається з низкою викликів, серед яких: обмежений доступ до фінансування, недостатня підтримка з боку держави, нестача кваліфікованих кадрів та низький рівень комерціалізації наукових розробок. Проте існують і позитивні тенденції, такі як зростання ІТ-сектору, активізація венчурного інвестування та розвиток стартап-екосистем у великих містах.

Організаційно-економічний механізм є ключовим елементом успішного функціонування високотехнологічних стартапів. Його ефективність залежить від здатності адаптуватися до змінного середовища, інтегрувати інновації та забезпечувати стійке фінансування. В Україні необхідно зосередити зусилля на створенні сприятливих умов для розвитку стартапів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

ЛІТЕРАТУРА

- Сукачова С. М., Величко К. Ю. Сучасні реалії створення та функціонування стартапів в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2023. № 1(1). С. 45-52.
- Startups Drive Commercialization of High-Impact Innovations. Summary of working paper 30362. *National Bureau of Economic Research*. 04/20/2023. URL: https://www.nber.org/be/20231/startups-drive-commercialization-high-impact-innovations?utm_source=chatgpt.com.

- Саліхова О. Б., Курченко О. О. Державна політика розбудови інноваційних стартапів в інтересах ендogenous розвитку економіки: кращі зарубіжні практики та рекомендації для України. *Український соціум*. 2020. № 4 (75). С. 65-72.

- Хоменко Г., Башота А., Башота Д., Турчиняк І. Фінансування стартапів та їх роль у конкурентній стратегії підприємства. *Society and Security*. 2024. № 5 (5). С. 25-31.

- Smaranda Pantea, Marcel Tkacik Venture capital and high-tech start-ups in Europe: a systematic review of the empirical evidence. *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*. 2024. Taylor & Francis. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691066.2024.2315069?utm_source=chatgpt.com.

- Хаустов М. М. Управління життєвим циклом стартапів в Україні : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2023. 283 с.

- Саленко А. Аналіз організаційно-економічних чинників лібералізації високотехнологічного корпоративного підприємництва. *Вісник НУВГП*. 2019. № 3(2). С. 103-110.

- Осипов П. В. Інтегральний виробничий потенціал харчової промисловості : навч. посіб. Одеса : Автограф, 2004. 289 с.

- Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник. К. : Академія, 2001. 656 с.

- Куліков П. М., Іващенко Г. А. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства : навчальний посібник. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 178 с.

11. Лузан Ю. П. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретично-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 3-12.

12. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

13. Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Організаційно-економічний механізм управління проектними ризиками в ІТ-компаніях. *Вчені записки : зб. наук. праць*. 2023. Вип. № 33(4). С. 19-38.

14. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Організаційно-економічний механізм інтеграції освіти, науки та бізнесу: модель сучасного університету. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 29-41.

15. Іванець Д. Економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку авіаційних підприємств у конкурентному середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1.

16. Губарева І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55.

17. Куцук П., Процикевич К. Політика активізації високотехнологічних стартапів у сфері ІКТ: теоретико-методичні засади формування. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 256-264. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.256>.

18. Куцук П. О., Процикевич К. І., Процикевич А. І. Стратегічні пріоритети державної політики розвитку високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 80. С. 7-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-01>.

REFERENCES

1. Sukachova, S. M. and Velychko, K. Yu. (2023), Suchasni realii stvorennia ta funktsionuvannia startupiv v Ukraini, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 1(1), s. 45-52.

2. Startups Drive Commercialization of High-Impact Innovations. Summary of working paper 30362, *National Bureau of Economic Research*. 04/20/2023, available at: https://www.nber.org/be/20231/startups-drive-commercialization-high-impact-innovations?utm_source=chatgpt.com.

3. Salikhova, O. B. and Kurchenko, O. O. (2020), Derzhavna polityka rozbudovy innovatsiinykh startupiv v interesakh endohennoho rozvytku ekonomiky: krashchi zarubizhni praktyky ta rekomendatsii dlia Ukrainy, *Ukrainskyi sotsium*, № 4(75), s. 65-72.

4. Khomenko H., Bashota A., Bashota D. and Turchyniak I. (2024), Finansuvannia startupiv ta yikh rol u konkurentnii stratehii pidpriemstva, *Society and Security*, № 5(5), s. 25-31.

5. Pantea S. and Tkacik M. Venture capital and high-tech start-ups in Europe: a systematic review of the empirical evidence, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*.

2024. *Taylor & Francis*, available at: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691066.2024.2315069?utm_source=chatgpt.com.

6. Khaustov, M. M. (2023), Upravlinnia zhyttievym tsyklom startupiv v Ukraini : dys. ... kand. ekon. nauk, Kharkiv, 283 s.

7. Salenko A. (2019), Analiz orhanizatsiino-ekonomichnykh chynnykh liberalizatsii vysokotekhnolohichnoho korporatyvnoho pidpriemnytstva, *Visnyk NUVHP*, № 3(2), s. 103-110.

8. Osypov, P. V. (2004), Intehrалnyi vyrobnychy potentsial kharchovoi promyslovosti : navch. posib., Odesa, Avtograf, 289 s.

9. Mochernyi, S. V. (2001), Ekonomichna teoriia : posibnyk, Kyiiv, Akademiia, 656 s.

10. Kulikov, P. M. and Ivashchenko, H. A. (2009), Ekonomiko-matematychne modeliuвання finansovoho stanu pidpriemstva : navchalnyi posibnyk, Kharkiv, Vyd-vo KhNEU, 178 s.

11. Luzan, Yu. P. (2011), Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva Ukrainy: teoretychno-metodolohichnyi aspekt, *Ekonomika APK*, № 2, s. 3-12.

12. Khaustov, M. M. (2023), Startapy: stvorennia ta mashtabuvannia, Kharkiv, FOP Liburkina L. M., 224 s.

13. Hubarieva, I. O. and Trushkina, N. V. (2023), Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia proiektnymy ryzykamy v IT-kompaniakh, *Vcheni zapysky : zbirnyk naukovykh prats*, vyp. № 33(4), s. 19-38.

14. Kyzym, M. O. Khaustova, V. Ye. and Reshetniak, O. I. (2021), Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm intehtatsii osvity, nauky ta biznesu: model suchasnoho universytetu, *Problemy ekonomiky*, № 4, s. 29-41.

15. Ivanets D. (2025), Ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku aviatsiinykh pidpriemstv u konkurentnomu seredovyshchi, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, № 1.

16. Hubarieva, I. O. (2023), Ekosystemy startupiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. № 55.

17. Kutsyk P. and Protsykevych K. (2022), Polityka aktyvizatsii vysokotekhnolohichnykh startupiv u sferi IKT: teoretyko-metodychni zasady formuvannia, *Ekonomichnyi analiz*, t. 32, № 4, s. 256-264. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.256>.

18. Kutsyk, P. O. Protsykevych, K. I. and Protsykevych, A. I. (2024), Stratehichni priorytety derzhavnoi polityky rozvytku vysokotekhnolohichnykh startupiv u sferi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 80, s. 7-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-01>.

Стаття надійшла до редакції 22 березня 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

ІНТЕГРОВАНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЛІТИКИ НАРОЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗШИРЕННЯ МАСШТАБІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

Анотація. В умовах постійних глобалізаційних змін та необхідності адаптації вагоме значення має здатність національної економіки оперативно реагувати на зовнішні виклики та шоки, зокрема завдяки сформованому інтегрованому інвестиційному клімату. У статті обґрунтовано важливість сформованості сприятливого інтегрованого інвестиційного клімату як джерела ресурсного забезпечення економічного зростання та нарощування потенціалу розширення масштабів економічної діяльності на глобальному ринку. Показано, що інтегрований інвестиційний клімат виступає не лише як фактор залучення фінансових ресурсів, а й як комплексний інструмент, що визначає ефективність використання інвестицій, стимулює технологічні інновації, підвищує конкурентоспроможність національної економіки і сприяє інтеграції країни у світову економічну систему. Систематизовано ключові передумови формування інтегрованого інвестиційного клімату, його основні складові та функціональні впливи на економіку. Визначено, що стабільність інституцій, ефективне державне управління, прозорі регуляторні механізми та політична безпека створюють фундамент для довіри інвесторів і передбачуваності інвестиційної політики. Обґрунтовано, що макроекономічна стабільність, розвинена інфраструктура, конкурентоспроможний ринок праці і фінансова система забезпечують сприятливі умови для здійснення інвестиційної діяльності. Наголошено, що інтеграція у світову економіку та підтримка інвестиційного потенціалу сприяють підвищенню глобальної конкурентоспроможності країни, розширенню доступу до міжнародних ринків та залученню іноземних капіталів. Науково доведено, що сприятливе регуляторне та правове середовище за умови прозорого законодавства й незалежного судочинства знижує транзакційні витрати та стимулює розвиток малого і середнього бізнесу.

Ключові слова: інтегрований інвестиційний клімат, інвестиційний потенціал, економічна діяльність, глобальний ринок, інвестиційна політика, інвестиційна діяльність, інвестиції.

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

INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE AS A POLICY TOOL FOR INCREASING THE POTENTIAL FOR EXPANDING THE SCALE OF ECONOMIC ACTIVITY ON THE GLOBAL MARKET

Abstract. In the context of constant globalization changes and the need for adaptation, the ability of the national economy to respond promptly to external challenges and shocks is of great importance, in particular due to the established integrated investment climate. The article substantiates the importance of the formation of a favorable investment climate as a source of resource support for economic growth and increasing the potential for expanding the scale of economic activity in the global market. It is shown that the investment climate acts not only as a factor in

attracting financial resources, but also as a complex tool that determines the efficiency of investment use, stimulates technological innovations, increases the competitiveness of the national economy and promotes integration into the world economic system. It is emphasized that the fundamental theoretical principles and a clear definition of key concepts of investment activity are a necessary basis for the formation of a strategic investment policy and the further development of scientific research in this area. The key prerequisites for the formation of the investment climate, its main components and functional impacts on the economy are systematized. Thanks to the formation of the investment climate, the prerequisites are created for the effective integration of the national economy into global production and financial chains, the attraction of foreign direct investment, technologies and know-how, and ensuring access to new sales markets. It is determined that the stability of institutions, effective public administration, transparent regulatory mechanisms and political security create the foundation for investor confidence and predictability of investment policy. It is substantiated that macroeconomic stability, developed infrastructure, competitive labor market and financial system provide favorable conditions for investment activities. It is emphasized that integration into the world economy and support for investment potential contribute to increasing the country's global competitiveness, expanding access to international markets and attracting foreign capital. It has been scientifically proven that a favorable regulatory and legal environment, provided by transparent legislation and an independent judiciary, reduces transaction costs and stimulates the development of small and medium-sized businesses.

Keywords: integrated investment climate, investment potential, economic activity, global market, investment policy, investment activity, investments.

JEL Classification: D40, F01, F40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-10>

Постановка проблеми. Розширення масштабів економічної діяльності потребує значного та диверсифікованого ресурсного забезпечення. Отримання доступу до цих ресурсів є критичним чинником для підтримки економічного зростання, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках, а також формування стійких економічних моделей, здатних адаптуватися до динамічних змін світового середовища.

В умовах постійних глобалізаційних змін та необхідності адаптації вагоме значення має здатність національної економіки оперативно реагувати на зовнішні виклики та шоки, зокрема завдяки сформованому інтегрованому інвестиційному клімату. Так, завдяки сформованості інтегрованого інвестиційного клімату створюються передумови для ефективної інтеграції національної економіки у глобальні виробничі та фінансові ланцюги, залучення прямих іноземних інвестицій, технологій та ноу-хау, забезпечення доступу до нових ринків збуту.

Примітно, що інтегрований інвестиційний клімат країни виступає не лише індикатором її економічної привабливості, а й стратегічним інструментом державної політики, спрямованим на стимулювання розширення масштабів економічної діяльності. Важливо врахувати, що інвестиційний клімат формується під впливом низки взаємопов'язаних складових: від інституційної спроможності держави та політичної стабільності до розвитку інфраструктури, інноваційного потенціалу та активності у сфері міжнародної інтеграції. Кожна з цих складових має власний набір передумов і здійснює функціональний вплив, який акумулюється у здатність економіки адаптуватися до зовнішніх викликів, залучати ресурси та трансформувати інвестиції у зростання продуктивності й зайнятості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика формування сприятливого інвестиційного клімату як передумови активізації економічної діяльності залишається у центрі уваги багатьох науковців. Зокрема, Т. Васильців, Р. Лупак, В. Волошин [2, с. 32-51], Ю. Дайновський, Б. Семак, О. Вовчанська [5, с. 69-74], Б. Мізюк, В. Зайченко та ін. [10, с. 70-88] акцентують на важливості інституційного та інфраструктурного забезпечення інвестиційної привабливості регіонів, особливо прикордонних, що відкривають перспективи для інтеграції у міжнародні ринки. Схожі підходи до управління інвестиційною діяльністю на мікрорівні розглядаються у роботах, де автори пропонують практичні рекомендації щодо покращення інвестиційного забезпечення підприємств, а також авторами праць, що аналізують бізнес-процеси як складову ефективної інвестиційної діяльності.

Окрему увагу структурно-функціональним аспектам формування інвестиційного потенціалу приділяють Н. Возний, М. Левко, Р. Черниш [3, с. 151-159], О. Гриненко, Т. Пічугіна [4, с. 23-28], Р. Шинкаренко [9, с. 19-24] та ін., наголошуючи на необхідності поєднання інновацій і інвестицій для забезпечення сталого економічного розвитку, а також зростанні значення оцінювання інвестицій та ефективності їх реалізації, підкреслюючи важливість вибору правильних критеріїв і методів для прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень.

Сучасні дослідження підтверджують, що формування сприятливого інвестиційного клімату є ключовою передумовою активізації економічної діяльності на регіональному та підприємницькому рівнях. Вчені наголошують на важливості комплексного підходу, який включає інституційне, інфраструктурне забезпечення, управління бізнес-процесами, поєднання інновацій та інвестицій для сталого розвитку. Відтак фундаментальні

теоретичні засади і чітке визначення ключових понять інвестиційної діяльності є необхідною основою для формування стратегічної інвестиційної політики та подальшого розвитку наукових досліджень у цій галузі. Про це йдеться у дослідженнях таких авторів, 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 ін.

Попри значну кількість науково-методичних і дослідницько-прикладних робіт, акцентованих на вирішенні питань формування інвестиційного клімату, низка важливих аспектів залишається недостатньо висвітленою або потребує подальшого аналізу. Зокрема, визначення інвестиційного клімату як інструменту політики нарощування потенціалу розширення масштабів економічної діяльності на глобальному ринку потребує врахувати чинник відсутності комплексної структуризації складових інвестиційного клімату з огляду на їх взаємозв'язки, передумови формування та функціонального впливу.

Потрібно відзначити недостатній рівень дослідження функціонального призначення інвестиційного клімату не лише як інструменту залучення інвестицій, а й як важеля економічного масштабування, адаптації до глобальних викликів і формування експортно-орієнтованої моделі розвитку.

Також спостерігається невизначеність щодо ролі окремих чинників (інноваційного потенціалу, цифрової інфраструктури, інституційної спроможності, міжнародної інтеграції) у забезпеченні стійкого інвестиційного середовища в посткризових і трансформаційних умовах.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування засад державної політики формування інтегрованого інвестиційного клімату як інструменту політики нарощування потенціалу для розширення масштабів економічної діяльності на глобальному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальний ринок являє собою високодинамічне та конкурентне середовище, в якому функціонування та стабільний розвиток національних економік значною мірою залежать від рівня сформованості, збалансованості та ефективності використання їхнього ресурсного потенціалу. У таких умовах пріоритетного значення набуває здатність економіки не лише акумулювати, а й раціонально перерозподіляти ресурси з метою забезпечення інвестиційної активності та довгострокового інвестиційного зростання.

У контексті зростаючої конкуренції на глобальному ринку особливого значення набуває розроблення ефективної державної політики, спрямованої на формування інтегрованого інвестиційного потенціалу розширення масштабів економічної діяльності. Така політика має ґрунтуватися на комплексному підході до стимулювання інвестиційної активності, що передбачає створення інституційно

стабільного та юридично захищеного середовища, в якому гарантується дотримання інвестиційних прав, прозорість процедур, передбачуваність інвестиційної політики та надійний захист капітальних вкладень.

Безперечно, системність та стратегічна узгодженість заходів державного впливу створюють необхідні передумови для формування інтегрованого інвестиційного клімату. Від якості інвестиційного клімату безпосередньо залежить здатність країни акумулювати внутрішні й зовнішні фінансові ресурси, що становлять основу для розширення масштабів економічної діяльності.

Як відомо, інтегрований інвестиційний клімат забезпечує зростання довіри з боку інвесторів, знижує ризики ведення бізнесу, сприяє довгостроковому плануванню капітальних вкладень і формує передбачуване, конкурентоспроможне середовище для реалізації підприємницьких ініціатив. Крім того, сформованість інвестиційного клімату є потужним каталізатором структурних перетворень, оскільки стимулює модернізацію та нарощування виробничих потужностей, впровадження передових інноваційних технологій та підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням.

У сучасних умовах глобалізації інтегрований інвестиційний клімат дедалі частіше розглядається як інтегральний показник ефективності державної економічної політики. Його покращення не лише зміцнює національну економіку, але й сприяє її активній інтеграції у світову економічну систему, залученню стратегічних партнерів, розвитку експортно орієнтованих галузей та формуванню нових конкурентних переваг.

З огляду на наведені аргументи інтегрований інвестиційний клімат слід розглядати як комплексну характеристику стану та розвитку національної економіки, що включає низку структурних складових, які мають бути взаємопов'язаними, збалансованими та цілеспрямовано підтримуваними в межах державної політики. До таких складових доречно віднести: (1) інституційну надійність та ефективне державне управління, (2) сприятливе регуляторне та правове середовище, (3) політичну прогнозованість та безпеку, (4) стабільність макроекономічного середовища, (5) розвинену ринкову інфраструктуру, (6) гнучкий і конкурентоспроможний ринок праці, (7) стійку та доступну фінансову систему, (8) потужний інноваційно-технологічний потенціал, (9) міжнародну інтеграцію та відкритість ринків (табл. 1).

Поряд із цим вагоме значення має чітке визначення передумов формування інвестиційного клімату та аналіз функціонального впливу цього явища як інструменту державної політики, спрямованої на нарощування потенціалу розширення масштабів економічної діяльності на глобальному ринку. Системне врахування цих передумов дозволяє сформувати сприятливе інвестиційне середовище, яке забезпечує приплив капіталу, сприяє структурним трансформаціям і зміцнює позиції країни в міжнародному економічному просторі.

Таблиця 1

Передумови формування, складові та результати формування інтегрованого інвестиційного клімату для нарощування потенціалу розширення масштабів економічної діяльності на глобальному ринку

<i>Передумови формування інвестиційного клімату</i>	Складові інвестиційного клімату	<i>Результати функціонального впливу інвестиційного клімату</i>
- стабільність та незалежність інститутів влади; - чіткий розподіл повноважень між гілками влади	Інституційна надійність та державне управління	- покращення довіри інвесторів; - забезпечення передбачуваності регуляторної політики; - взаємодія з владою
- прозорі механізми розробки та впровадження законодавства; - мінімізація надмірного адміністративного навантаження	Сприятливе регуляторне та правове середовище	- зменшення транзакційних витрат; - забезпечення захисту прав власності; - стимулювання розвитку МСБ
- відсутність збройних конфліктів; - політична конкуренція без насильства; - високий рівень довіри до влади	Політична прогнозованість та безпека	- підвищення інвестиційної безпеки; - стимулювання довгострокових вкладень; - зниження рівня премії за ризик
- низький рівень інфляції; - прогнозована монетарна та фінансова політика	Стабільність макроекономічного середовища	- зниження рівня фінансових ризиків; - сприяння покращенню доходності інвестицій
- збільшення обсягів інвестицій у ринкову інфраструктуру; - розвинене комунікаційне середовище	Розвинена ринкова інфраструктура	- підвищення доступності ресурсів та ринків; - скорочення витрат на виробництво і логістику
- сучасна система освіти та профпідготовки; - наявність мобільного й адаптивного персоналу; - сприятлива міграційна політика	Гнучкий і конкурентоспроможний ринок праці	- забезпечення доступу до кваліфікованих кадрів; - сприяння інноваційності виробництва; - підвищення продуктивності праці
- розвинені ринки капіталу; - безперешкодний доступ до банківських та альтернативних фінансових послуг	Стійка та доступна фінансова система	- покращення фінансування проєктів; - стимулювання створення стартап-екосистеми
- збільшення обсягів інвестицій в R&D; - державна підтримка стартапів та венчурного капіталу	Потужний інноваційно-технологічний потенціал	- підвищення доданої вартості продукції; - сприяння розвитку високотехнологічних секторів
- укладені угоди про вільну торгівлю; - набуття членства в міжнародних економічних організаціях	Міжнародна інтеграція та відкритість ринків	- розширення доступу до міжнародних ринків; - підвищення довіри іноземних інвесторів

Так, до передумов формування інвестиційного клімату доречно віднести стабільність і незалежність інститутів влади, чіткий розподіл повноважень між гілками влади, наявність дієвих антикорупційних механізмів. Поряд із цим необхідно врахувати інституційну надійність та ефективне державне управління інвестиційними процесами, що створюють основу для прозорості, стабільності та передбачуваності інвестиційного середовища. Надійні інститути та дієве управління забезпечують дотримання прав інвесторів, належний захист капітальних вкладень, формують умови для сталого розвитку економіки, сприяючи залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Завдяки ефективним процесам регулювання інвестиційної діяльності підвищується рівень довіри інвесторів, забезпечується стабільність і передбачуваність державної інвестиційної політики, зростає якість і результативність взаємодії бізнесу з органами влади.

Іншою складовою інвестиційного клімату є сприятливе регуляторне та правове середовище, яке формується на основі прозорих механізмів розробки та впровадження законодавства, мінімізації надмірного адміністративного навантаження та наявності незалежної судової системи. Таке середовище виконує важливу функціональну роль, зменшуючи транзакційні витрати, забезпечуючи захист прав власності та стимулюючи розвиток малого й середнього бізнесу. У підсумку прозорість регуляторних процесів і ефективність правосуддя є ключовими передумовами для створення комфортних умов інвестування й сприяють сталому економічному зростанню.

Примітно, що пріоритетною характеристикою інвестиційного клімату є політична прогнозованість та безпека, яка формується за умови відсутності збройних конфліктів, політичної конкуренції без застосування насильства та високого рівня довіри до влади. Така складова інвестиційного

клімату має значний функціональний вплив, що проявляється у підвищенні інвестиційної безпеки, стимулюванні довгострокових вкладень та зниженні рівня премії за ризик.

Також формування сприятливого інвестиційного клімату враховує стабільність макроекономічного середовища, яка базується на низькому рівні інфляції, прогнозованій монетарній та фінансовій політиці, контролі над бюджетним дефіцитом і державним боргом. Така стабільність сприяє зниженню фінансових ризиків, підвищенню доходності інвестицій та формуванню стабільних очікувань у бізнес-середовищі. Відповідно, підтримка макроекономічної рівноваги є важливою умовою для створення сприятливих інвестиційних умов і стимулювання економічного зростання.

Доречно відзначити, що ринкова інфраструктура, яка є важливою складовою інвестиційного клімату, формується за рахунок зростання інвестицій у галузевий комплекс країни, розвитку комунікаційних мереж та ефективної роботи митних і прикордонних служб. Наявність такої інфраструктури забезпечує більшу доступність інвестиційних ресурсів і ринків, дозволяє знизити виробничі та логістичні витрати, підтримує територіальну диверсифікацію бізнесу. Завдяки цьому розвинена ринкова інфраструктура стає ключовим фактором розширення масштабів економічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на глобальному рівні.

Складовою інвестиційного клімату є гнучкий і конкурентоспроможний ринок праці, який формується на базі сучасної системи освіти та професійної підготовки, наявності мобільного й адаптивного персоналу, сприятливої міграційної політики. Такий ринок праці забезпечує підприємствам доступ до кваліфікованих кадрів, сприяє впровадженню інновацій у виробництво та підвищенню продуктивності праці. В результаті гнучкість і конкурентоспроможність ринку праці стають важливими чинниками підвищення ефективності бізнесу та розширення його інвестиційного потенціалу на глобальному рівні.

Іншою ключовою складовою інвестиційного клімату є стійка та доступна фінансова система, яка формується завдяки розвитку ринків капіталу, безперешкодному доступу до банківських і альтернативних фінансових послуг, надійному регулюванню фінансового сектору. Така система сприяє покращенню фінансування проєктів, стимулює розвиток стартап-екосистеми та підтримує платоспроможність підприємств. У результаті стабільність і доступність фінансових ресурсів виступають важливими чинниками активізації інвестиційної діяльності та фінансово-інвестиційного розвитку економіки.

Поряд із трансформаціями у фінансовій системі формування інвестиційного клімату значною мірою залежить від інноваційно-технологічного розвитку національної економіки. Складовою цього аспекту є потужний інноваційно-технологічний потенціал, що базується на зростанні обсягів інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

(R&D), державній підтримці стартапів і венчурного капіталу, наявності сформованої системи трансферу технологій між науковою сферою та бізнесом. Такий інвестиційний потенціал сприяє підвищенню доданої вартості продукції, розвитку високотехнологічних секторів економіки та зростанню глобальної конкурентоспроможності країни.

Доречно підкреслити важливу роль міжнародної інтеграції та відкритості внутрішнього ринку у формуванні інвестиційного клімату та реалізації завдань нарощування потенціалу національного господарства для розширення масштабів економічної діяльності на глобальному рівні. Така складова інвестиційного клімату характеризується укладенням угод про вільну торгівлю, набуттям членства в міжнародних економічних організаціях та розвитком зовнішньоекономічної дипломатії. Завдяки цьому забезпечується розширення доступу до міжнародних інвестиційних ринків, підвищується довіра іноземних інвесторів і відбувається активне залучення транснаціональних корпорацій у інвестиційне середовище країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інтегрований інвестиційний клімат є комплексним інструментом політики, що формується під впливом низки взаємопов'язаних передумов і безпосередньо впливає на здатність країни розширювати масштаби економічної діяльності на глобальному ринку. Так, інституційна надійність та ефективне державне управління, які ґрунтуються на стабільності влади та антикорупційних механізмах, підвищують довіру інвесторів і забезпечують передбачуваність регуляторних дій. Як наслідок, сприятливе регуляторне та правове середовище за умови прозорого законодавства й незалежного судочинства знижує транзакційні витрати та стимулює розвиток малого і середнього бізнесу.

Примітно, що політична прогнозованість і безпека створюють фундамент для довгострокових інвестицій, знижуючи ризики та зміцнюючи інвестиційну стабільність у країні. Поряд з цим макроекономічна стабільність, зокрема посилений контроль над інфляцією та бюджетною політикою, сприяє формуванню позитивних очікувань бізнесу й зменшенню фінансових ризиків. Також варто враховувати важливість розвитку ринкової інфраструктури, яка охоплює транспортну, енергетичну та цифрову складові, що, своєю чергою, забезпечує логістичну ефективність і географічну диверсифікацію бізнесу.

Крім того, гнучкий і конкурентоспроможний ринок праці, який базується на сучасній системі освіти та сприятливій міграційній політиці, гарантує доступ до кваліфікованих кадрів, підвищує продуктивність і сприяє інноваційності. Також ключове значення має стійка та доступна фінансова система, яка підтримує фінансування інвестиційних проєктів і розвиток стартап-екосистеми.

З огляду на сформованість соціально-трудового та фінансово-інвестиційного середовищ наращується інноваційно-технологічний потенціал, що за умов активного трансферу технологій і державної

підтримки R&D забезпечує зростання доданої вартості продукції та розвиток високотехнологічних секторів.

Пріоритетного значення набуває активна міжнародна інтеграція та відкритість внутрішнього ринку, адже участь у глобальних угодах і міжнародних організаціях дозволяє розширити доступ до зовнішніх інвестиційних ринків, підвищити довіру іноземних інвесторів і залучати транснаціональні корпорації.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на всебічне вивчення ролі цифровізації та розвитку інноваційних екосистем у формуванні нового типу інвестиційного клімату, орієнтованого на економіку знань, стартап-культуру та технологічне підприємництво. Такі дослідження дадуть змогу обґрунтувати нові підходи до державної політики стимулювання інновацій і формування привабливого інвестиційного середовища в умовах глобальної цифрової трансформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алієва-Барановська В. М. Глобальний бізнес : навч. посібник. 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. Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 19-24.

10. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-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-Baranovska, V. M. (2013), *Hlobalnyi biznes : navch. posibnyk*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 560 s.
2. Vasylytsiv, T. H. Lupak, R. L. and Voloshyn, V. I. (2021), *Stratehichni imperatyvy derzhavnoi polityky protydii hibrydnym zahrozam i zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, Ekonomika Ukrainy*, vyp. 2, s. 32-51.
3. Voznyi, N. R. Levko, M. M. and Chernysh, R. E. (2012), *Problemy ta perspektyvy rehuliuвання svitovoi torhivli tovaramy v Ukraini, Naukovyi visnyk NLTU*, vyp. 22.7, s. 151-159.
4. Hrynenko, O. M. and Pichuhina, T. S. (2013), *Marketynhova stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva, Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*, № 24 (997), s. 23-28.
5. Dainovskyi, Yu. A. Semak, B. B. and Vovchanska, O. M. (2018), *Stratehichne znachennia komunikatsii yak skladovoi marketynhovoho potentsialu pidpriemstva, Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 22, s. 69-74.
6. Kovtun, E. O. Bondar, I. O. and Humeniuk, A. A. (2016), *Osoblyvosti rozrobky marketynhovoi stratehii dlia zdiisnennia optymizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 6(1), s. 169-171.
7. Krasovska, O. Yu. (2018), *Marketynhovi instrumenty v diialnosti pidpriemstva, Prychornomorski ekonomichni studii*, vyp. 29, s. 104-108.
8. Kryveshko, O. V. Zamroz, M. V. and Kundytska, H. S. (2021), *Suchasna kontseptsiiia marketynhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh, Efektyvna ekonomika*, № 6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.
9. Shynkarenko, R. V. (2018), *Sutnist ta osoblyvosti form vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky, Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vyp. 1 (12), s. 19-24.
10. Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M. and 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 08 квітня 2025 року

УДК 658.15:336.64:657.47

Плеша В. І.,

plesha_v@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,

Researcher ID: HZL-2181-2023,

старший викладач кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ОРГАНІЗАЦІЙ-НАДАВАЧІВ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТА ІНШИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті розглянуто актуальні проблеми фінансового контролінгу суб'єктів господарювання, зокрема у сфері надання освітніх послуг в Україні, в умовах трансформації української системи освіти та змін у підходах до фінансування. Наголошено, що ефективне управління у таких організаціях залежить від якісної інформаційної підтримки управлінських рішень, що забезпечується фінансовим контролінгом. Проаналізовано теоретико-методологічні основи цього напрямку, виявлено прогалини у визначеннях, функціях і методах його застосування, представлено зарубіжний і вітчизняний досвід, а також запропоновано власне визначення поняття фінансового контролінгу. Особливу увагу приділено тому, що суб'єкти господарювання, включно з організаціями-надавачами освітніх послуг, мають як спільні, так і відмінні риси незалежно від форми власності, а сам процес освітньої діяльності має складну структуру, що потребує окремого фінансового аналізу та планування. Запропоновано бачення фінансового контролінгу як підсистеми загального контролінгу, що поєднує функції моніторингу, аналізу, планування та коригування фінансових процесів з метою досягнення стабільності, ефективності й стратегічного розвитку. Розглянуто бар'єри впровадження контролінгу в закладах освіти, серед яких – нестача економічних знань у менеджменту, недовіра до системи через відсутність миттєвих результатів, складність у пошуку кваліфікованих кадрів. Наведено алгоритм інтеграції фінансового контролінгу в управлінську систему, описано його функції, потенційні переваги, включаючи підвищення платоспроможності, оптимізацію витрат, забезпечення прозорості прийняття рішень. Зазначено, що фінансовий контролінг у сфері освіти сприяє прогнозуванню вартості освітніх послуг, управлінню грантовими механізмами, визначенню фінансових резервів. Зроблено висновок про необхідність системного, поетапного підходу до впровадження фінансового контролінгу з урахуванням реалій функціонування суб'єкта господарювання та перспектив подальшого розвитку управлінських механізмів.

Ключові слова: контроль, фінансовий контролінг, планування, управління, освітні послуги, суб'єкти господарювання.

Plesha V. I.,

plesha_v@i.ua, ORCID ID: ORCID: 0000-0001-5321-9602,

Researcher ID: HZL-2181-2023,

Senior Lecturer at the Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ISSUES IN FINANCIAL CONTROLLING OF EDUCATIONAL SERVICE ORGANIZATIONS AND OTHER BUSINESS ENTITIES

Abstract. The article addresses current challenges in financial controlling of business entities, particularly in the sphere of educational service provision in Ukraine, amid the transformation of the national education system and evolving approaches to funding. It is emphasized that effective management in such organizations relies heavily on high-quality informational support for decision-making, which is ensured through financial controlling. The study examines the theoretical and methodological foundations of this discipline, identifies gaps in definitions, functions, and methods of implementation, presents both international and domestic practices, and offers an original definition of financial controlling. Special attention is given to the fact that business entities, including educational service providers, share both common and distinctive features regardless of their ownership structure. Moreover, the educational process itself is characterized by a complex structure that requires specific financial analysis and planning. The article proposes a conceptualization of financial controlling as a subsystem of general controlling, integrating functions of monitoring, analysis, planning, and adjustment of financial processes to achieve stability, efficiency, and strategic development. The paper also explores the barriers to implementing controlling in educational institutions. These include a lack of economic knowledge among management, skepticism toward the system due to the absence of immediate results, and

difficulties in recruiting qualified personnel. An algorithm for integrating financial controlling into the management system is provided, along with a description of its functions and potential benefits, including improved solvency, cost optimization, and enhanced transparency in decision-making. It is noted that financial controlling in the education sector contributes to forecasting the cost of educational services, managing grant mechanisms, and identifying financial reserves. The article concludes that a systematic, phased approach to implementing financial controlling is essential, taking into account the operational realities of the business entity and the prospects for further development of its management mechanisms.

Key words: control, financial controlling, planning, management, educational services, business entities.

JEL Classification: G32, I22, M10, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-11>

Постановка проблеми. Проблема фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання загалом та організаціях-надавачах освітніх послуг зокрема полягає в необхідності визначення його теоретико-методологічних засад. Не визначено чіткості та призначення цього контролінгу в системі управління, а також відсутній достатній методичний інструментарій для його ефективного впровадження. Аналіз зарубіжного досвіду використання фінансового контролінгу в освітніх організаціях є недостатнім, що вимагає більш детального дослідження та імплементації найкращих практик. Відсутніми є чіткі методичні засади оцінки ефективності фінансового контролінгу в освітніх організаціях, що потребує розробки та вивчення критеріїв та показників для об'єктивної оцінки. Порівняно з тим не проведено достатнього аналізу стану розвитку фінансового контролінгу в організаціях-надавачах освітніх послуг, що вимагає комплексного дослідження та оцінки існуючих практик.

Важливим є також визначення методичних засад оцінки ефективності контролінгу в освітніх організаціях та вивчення факторів, що впливають на розвиток контрольної діяльності в цих організаціях. Зокрема, необхідно вивчити та розробити заходи для стимулювання контролінгової діяльності та впровадження механізму цієї діяльності в організаціях-надавачах освітніх послуг та системи показників фінансового контролінгу для забезпечення збалансованого розвитку освітніх організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Часті фінансові труднощі у підприємств та організацій виникають через відсутність чітких стратегічних цілей розвитку, відсутність довгострокових фінансових планів і нечітке визначення місії самого підприємства. Ці проблеми фінансового контролінгу знайшли відображення в роботах вітчизняних та закордонних учених, серед яких окремо слід виділити таких, як: Ю. М. Великий, С. С. Герасименко, С. В. Івахненко, О. Е. Лубенченко, Г. П. Ляшенко, В. А. Міщенко, О. О. Терещенко, А. В. Череп. У останні роки проблема формування та ефективного використання фінансових ресурсів освітніх закладів стала предметом обговорення у наукових колах. Серед активно обговорюваних питань вирізняються аспекти впровадження

бюджетного планування, забезпечення ресурсами та контролю за використанням бюджетних коштів в діяльності освітніх закладів, впровадження системи фінансового контролінгу. Цим питанням присвячені роботи українських та зарубіжних вчених Бланка І. А., Підкамінного І. М. [7], Боголіб Т. М., Куцика П. О. [6], Друпі К., Кондрашової Т. М., Шульца Т., Щетиніна В. Вагомий вклад у розвиток основ контролінгу як інструменту управлінських технологій та концепцій управління, а також його адаптацію до умов сучасної економіки внесли вчені: Ю. Веббер, Г. Майер, Б. Штрайт, Д. Хан, Х. Хольмут, І. Шеффер, Загороднюк О. В. [1], Замятіна Н. В. [2], Головацька С. І. [3], Смоквіна Г. А. [4], Ужва А. М. [5], Калайтан Т. В. [8], Пушкар М. С. [9]. Дослідження дієвості управлінських засобів вітчизняних підприємств та організацій, передумови їх розвитку та доцільності впровадження нових управлінських інструментів розкриті у роботах П. Куцика [6], О. Деменіної, М. Бондарчук, І. Кузнецової, О. Кузьміна, Н. Чухрай, О. Мельник, Л. Наумової, І. Перезової.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження необхідності та можливостей використання фінансового контролінгу у сфері освітніх послуг, а також аналіз проблем, які виникають у цьому процесі, і огляд методичного підходу до впровадження системи фінансового контролінгу в організаціях-надавачах освітніх послуг та інших суб'єктах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ведення господарської діяльності пріоритетним завданням стає формування теоретичної основи та розробка відповідного управлінського інструментарію. Це необхідно для модернізації системи управління підприємством чи організацією та забезпечення стабільності не лише на короткострокову, але й на довгострокову перспективу. На наш погляд, однією з ключових складових системи менеджменту є фінансовий контролінг. У цьому контексті важливим завданням для підприємств та організацій є вдосконалення системи управління через впровадження фінансового контролінгу, спрямованого на реалізацію оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Однак результати сучасних наукових досліджень свідчать про те, що на сьогодні ще не

напрацьована єдина система поглядів фінансового контролінгу, а його визначення досі залишається неоднозначним.

Український освітній сегмент послуг відіграє важливу соціальну роль, що є причиною регуляторної політики держави стосовно діяльності закладів освіти, і призводить до впливу на процес надання послуг та систему управління суб'єктів, водночас обмежуючи їх можливості в ефективному менеджменті. Це спричиняє низку проблем, серед яких особливо важливими є питання ефективного управління фінансами та господарською діяльністю, зокрема в умовах війни, фінансової кризи та кризи відновлення населення. В умовах зниження попиту на освітні послуги та проблем із платоспроможністю абітурієнтів керівники закладів освіти змушені шукати шляхи забезпечення фінансової стабільності та збереження власної конкурентоспроможності. Водночас багато недержавних установ не приділяють цим питанням належної уваги, що частково зумовлено недостатнім рівнем управлінської кваліфікації кадрів, які не мають економічної та управлінської освіти і, отже, недооцінюють важливість фінансового та економічного аналізу, або з причин відсутності системних підходів та чітких показників для прийняття рішень. У державних освітніх закладах ситуація із здійсненням аналізу фінансово-господарської діяльності відрізняється, адже через отримання бюджетного фінансування вони мають спеціалізовані підрозділи, які забезпечують фінансовий облік, але здійснення управлінського обліку є менш розвиненим. Прогнозування змін у майбутньому, яке може забезпечити контролінг, відсутнє в більшості освітніх закладів, незалежно від їх форми власності. Хоча думки щодо контролінгу розходяться серед науковців та практиків, його поступове впровадження вже можна спостерігати в роботі багатьох організацій і підприємств, що діють в Україні, зокрема в спільних підприємствах, дочірніх підприємствах та холдингах.

Варто підкреслити, що саме специфіка надання освітніх послуг зумовлює необхідність формування окремої підсистеми фінансового контролінгу. Особливості освітнього процесу, його структура, етапність, мінливість та рівень адаптивності, характер послуг, вимоги до персоналу та особливості фінансових потоків створюють складну систему, яка потребує окремого аналізу для ефективного фінансового управління, прогнозування, планування бюджету та здійснення інших контролінгових заходів, спрямованих на досягнення цілей управлінських рішень.

Окремого дослідження потребують питання стосовно: того, що вважати освітніми послугами й освітою не тільки в трактуванні законодавством України, а й у широкому сенсі; відмінностей між здобуттям знань, навиків, освіти і пов'язаних із цим послуг; відмінностей між надавачами таких послуг з точки зору підсистеми фінансового контролінгу. Наразі в даній статті зупинимось на основних моментах фінансового контролінгу освітніх послуг,

зосередившись на спільних рисах надавачів освітніх послуг. Навіть у державних навчальних закладах є місце контрактній формі навчання, і цим вони схожі з приватними. За процесом розподілу та використання виділених коштів для бюджетних місць і платної форми навчання по своїй суті не відрізняються. Мова йде в першу чергу про ресурс, порядок його розподілу і наразі не беремо до уваги особливості підпорядкованості, підзвітності та особливостей контролю з боку держави. Особливо враховуючи заплановані зміни щодо впровадження нової концепції фінансування вищої освіти шляхом переведення на грантове фінансування, дана форма стане ще більш схожою на контрактне фінансування. Адже з точки зору надходження коштів різниця буде лише в джерелі. Чи то буде держава, чи фізична особа замовник чи юридична, з точки зору ресурсів відмінність незначна, а особливості полягатимуть лише у способах взаємодії із замовником.

Залишимо для окремого висвітлення дискусійне питання, кого вважати суб'єктами надання освітніх послуг, що відносити до навчальних закладів чи освітніх закладів. Дані питання можна розглядати через призму закріплених у законодавстві термінів, а можна полемізувати, оперуючи ширшими поняттями, які сформувалися у світі протягом усієї історії освіти. Наприклад, при отриманні освітніх послуг мова не завжди йде про отримання одного з офіційних освітніх рівнів, які закріплені у законодавстві, підтверджені дипломом і занесені в офіційну базу даних. Часто мова навіть не йде про акредитовані міністерством освітні програми, або ліцензовані навчальні заклади. Сьогодні освітні послуги можуть надаватися багатьма учасниками ринку, адже багато хто здатен запропонувати отримання знань, навиків та освіти загалом, які відрізнятимуться від того, що пропонують ліцензовані державою представники ринку. Ми використовуємо термін "організації-надавачі освітніх послуг" для позначення всього спектра учасників, які можуть надавати освітні послуги. Такими в першу чергу є навчальні заклади, проте також і різного роду організації і підприємства, що провадять курси навчання, як вузького, так і широкого профілю, приватні школи, академії, майстерні певного напрямку, які можуть бути і неліцензованими міністерством для видачі свідоцтва про освіту різних рівнів, проте успішно провадять освітній процес, готуючи фахівців для власних потреб чи задовольняючи сформований попит. Подекуди навіть офіційний класифікатор професій відстає від таких реальних потреб ринку і не надає можливості позначити окремою професією певні сформовані на ринку напрямки діяльності.

Освітній процес, його фінансова та організаційна сторона є дуже схожими у організаційно-надавачів освітніх послуг, незалежно, є вони навчальними закладами з позиції офіційного законодавства чи ні. Фінансові потоки, організація процесів, часові проміжки з надання послуг, форма та способи надання освітніх послуг, методичне та матеріальне забезпечення всіх процесів є фактично однаковими і в університеті, і в приватних академіях.

Тобто, якщо дивитися на надання освітніх послуг як на предмет системи фінансового контролінгу, то структурно буде більше спільних рис, ніж відмінностей у всіх учасників цього ринку. Якщо ми ведемо мову про побудову системи фінансових показників, критерії оцінки, забезпечення прийняття рішень для таких організацій, то потенційно можна створити цілісний єдиний підхід, який лише потребуватиме невеликих коригувань показників і критеріїв для врахування особливостей у конкретному випадку.

Погляди вчених на контролінг різняться. Т. В. Калайтан характеризує контролінг як один із основних елементів, що формують систему управління підприємством [8].

На думку Пушкаря М. [9, с. 6, с. 26], контролінг – це синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю. Контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії.

Загальний підсумок теоретичних та практичних досліджень вітчизняних та іноземних вчених, присвячених контролінгу, дозволяє зазначити, що всі вони визнають важливість цієї системи для оперативного та стратегічного управління економікою на рівні підприємства. Ми розглядаємо контролінг як адаптивну та складну систему, що включає взаємопов'язані елементи, спрямовані на забезпечення довготривалого ефективного функціонування та розвитку підприємства через координацію та спрямування зусиль всіх відділів і служб для досягнення стратегічних цілей. Система контролінгу базується на комплексі стратегічних наукових дисциплін, таких як прогнозування, планування, маркетинг, облік, статистика, аналіз та менеджмент. Функції цієї системи реалізуються за допомогою створення спеціального відділу, який організовує збір, обробку та аналіз даних, надаючи інформацію для вищого керівництва з метою розробки стратегічного прогнозу для підприємства.

Стосовно фінансового контролінгу ряд вчених теж висловили свої погляди. Коковіхіна О. О. [10, с. 198] вважає, що фінансовий контролінг – підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення. М. М. Бердар [11, с. 36] стверджує, що фінансовий контролінг – це сукупність функцій для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності; це багатофункціональна підсистема забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, яка базується на використанні методів фінансового аналізу та фінансового планування, фінансового контролю, своєчасності, простоті та гнучкості побудови системи фінансового контролінгу.

На нашу думку, фінансовий контролінг можна розглядати як підсистему загального контролінгу,

яка, послугуючись засобами моніторингу, аналізу, контролю, планування і коригування фінансових процесів з метою досягнення фінансової стабільності, підвищення ефективності та реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечує управлінські рішення необхідною інформацією та сприяє впровадженню стратегічного й системного підходів до управління фінансовими ресурсами організації.

Керівництво закладів освіти має впроваджувати концепцію фінансового контролінгу, адаптовану до конкретних стратегічних цілей і завдань, визначених на відповідний період. Серед звичайних цілей фінансового контролінгу освітнього закладу можуть бути: стійкий розвиток на ринку освітніх послуг; орієнтація процесу управління на зростання доходності та вартості капіталу; мінімізація ризиків. Оскільки серед науковців існує розбіжність у тлумаченні фінансового контролінгу, відповідно, не існує єдиного переліку його функцій. Різні автори визначають його різнобічні функції, такі як координація, фінансова стратегія, планування та бюджетування, бюджетний контроль, внутрішній консалтинг і методологічне забезпечення, внутрішній аудит і ревізія. Аналіз доцільності використання фінансового контролінгу у організаціях-надавачах освітніх послуг вказує, що це може бути ефективним лише за умови застосування адміністрацією системного підходу до управління організацією. Система фінансового контролінгу відіграє ключову роль у прогнозуванні вартості освітніх і наукових послуг, встановленні оптимальних умов їх реалізації, формуванні знижок та стипендій для різних категорій студентів, наданні грантів за особливі досягнення, а також у розрахунку очікуваних витрат, фінансових результатів, податкових зобов'язань і створенні фінансових резервів. Фінансовий контролінг здатен допомогти вирішити різні проблеми обліку й управління: низька платіжна дисципліна, дебіторська заборгованість, неефективне управління витратами, неточне визначення прибутковості конкретних освітніх послуг, можливості фінансування наукових досліджень. Впровадження процесу бюджетування як частини фінансового контролінгу в освітніх закладах сприяє економному використанню ресурсів та зменшенню витрат шляхом децентралізації рішень. З управлінської перспективи бюджетування дозволяє прогнозувати та контролювати грошові потоки, а також визначати фінансові рамки діяльності. Щодо комерційної діяльності, воно стимулює вивчення та прогнозування ринків, спонукаючи організацію-надавача послуг розширювати свою діяльність. З планово-аналітичної точки зору бюджетування змушує аналізувати всі аспекти діяльності закладу, що допомагає розробляти обґрунтовані плани та оцінювати їхнє виконання. Щодо загального керівництва, це сприяє координації роботи всіх підрозділів та підвищує ефективність управління.

Використання фінансового контролінгу організаціями-надавачами освітніх послуг має безліч переваг. Це сприяє забезпеченню ліквідності та платоспроможності організації, узгоджує фінансовий

та управлінський облік, а також забезпечує взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища організації через бюджетування. Крім того, це сприяє орієнтації на досягнення реалістичних фінансово-економічних показників.

Проте при впровадженні фінансового контролінгу в освітніх закладах можуть виникати об'єктивні труднощі. До них належать:

- критичне та недовірливе ставлення керівництва через відсутність миттєвих результатів;
- нестача досвіду у визначенні бажаних показників ефективності;
- недостатній рівень економічних знань у менеджерів;
- а також складнощі з пошуком кваліфікованих кадрів.

Результативне впровадження фінансового контролінгу в організаціях, що надають освітні послуги, та інших суб'єктах господарювання передбачає дотримання певного алгоритму дій (рис. 1). Незважаючи на переваги, впровадження бюджетування може стати складним завданням. Потрібні значні витрати на розробку та адаптацію системи бюджетування, а ще належне організаційне планування. Також необхідна підтримка з боку державних органів для налагодження єдиного порядку підготовки та аналізу бюджетів. Впровадження бюджетування у вищих навчальних закладах вимагає ретельного

наукового підґрунтя та підтримки для державних закладів з боку державних структур, але в результаті може позитивно вплинути на ефективність їхньої діяльності.

Особливості структури та функціонування організацій, що надають освітні послуги, потребують окремого вивчення, оскільки формування підсистеми фінансового менеджменту має спиратися саме на ті структурні компоненти та механізми, які характерні для цієї сфери діяльності.

Не все можна підпорядкувати лише внутрішнім потребам та задачам контролінгу, впровадження повинні співвідноситися з реаліями функціонування у цій сфері. А тут присутні є і вплив особливостей діяльності, потреба відповідності вимогам для ліцензованих і акредитованих освітніх закладів, вплив держзамовлень на всіх учасників ринку освітніх послуг, події загальнодержавного масштабу, а також впровадження інновацій у різних галузях економіки та науки, які мають суттєвий вплив на розвиток і трансформацію різноманітних спеціальностей, формують нові вимоги до освітніх програм, сприяють появі нових напрямків підготовки фахівців і стимулюють адаптацію існуючих спеціальностей до сучасних технологічних та соціальних викликів.



Рис. 1. Послідовність дій для впровадження фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання
Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Прийняття рішення про запровадження системи фінансового контролю в організаціях, що надають освітні послуги, має бути ретельно продуманим і відповідати ключовим цілям розвитку як самої освітньої установи в якості суб'єкта господарювання, так і її власника. При розгляді питання інтеграції фінансового контролю в систему менеджменту керівництву слід врахувати кілька важливих аспектів:

По-перше, необхідно провести аналіз існуючої системи управління для виявлення наявних проблем і визначення потреби у новому підході.

По-друге, слід підтвердити потребу, актуальність і своєчасність впровадження фінансового контролю, орієнтуючись на поточний стан організації та перспективи її розвитку.

По-третє, важливо показати, що застосування фінансового контролю сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

На нашу думку, створення системи фінансового контролю має відбуватися поетапно, з урахуванням реальних ресурсів і можливостей установи. Головною метою фінансового контролю є інтеграція різних напрямків менеджменту для збільшення вартості освітньої організації та інших суб'єктів господарювання на ринку, створення сприятливих умов для реалізації поставлених завдань та ефективнішого використання ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролю в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки.* 2013. № 6. С. 121-127.

2. Замятіна Н. В. Місце контролю в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 7. С. 324-328.

3. Головацька С. І., Сашко О. П. Обліково-методичний інструментарій контролю : монографія. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. 360 с.

4. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2011. Вип. 2 (42). С. 329-335.

5. Ужва А. М., Мікрюкова Л. В. Контролінг у системі управлінського обліку. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2014. Вип. 5.3. С. 49-51.

6. Куцук П. О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролю вищих навчальних закладів. *Зб. наук. пр. "Економічні науки". Серія "Облік і фінанси".* Луцьк : ЛНТУ, 2010. Вип. 7(25). Ч. 2. С. 192-201.

7. Підкамінний І. М., Підкамінна О. В. Фінансовий контролінг у вищих навчальних закладах. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка.* 2012. Вип. 11. С. 167-173.

8. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. Львів : Новий світ 2000, 2008. 252 с.

9. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Картбланш, 2004. 370 с.

10. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролю як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2012. № 38. С. 196-199.

11. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 18. С. 33-37.

REFERENCES

1. Zahorodniuk, O. V. (2013), Sutnist i znachennia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky*, № 6, s. 121-127.

2. Zamiatina, N. V. (2016), Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom, *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 7, s. 324-328.

3. Holovatska, S. I. and Sashko, O. P. (2017), Oblikovo-metodychnyi instrumentarii kontrolinhu : monohrafiia, *Vydavnytstvo LTEU, Lviv*, 360 s.

4. Smokvina, H. A. (2011), Kontrolinh yak skladova chastyna upravlinnia pidpriemstvom, *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vyp. 2 (42), s. 329-335.

5. Uzhva, A. M. and Mikriukova, L. V. (2014), Kontrolinh u systemi upravlinskoho obliku, *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*, vyp. 5.3, s. 49-51.

6. Kutsyk, P. O. (2010), Biudzhetuвання yak osnovna skladova operativnoho planuvannia ta finansovoho kontrolinhu vyshchykh navchalnykh zakladiv, *Zb. nauk. pr. Ekonomichni nauky. Seriya: Oblik i finansy*, Luts'k: LNTU, vyp. 7(25), ch. 2, s. 192-201.

7. Pidkaminnyi, I. M. and Pidkamynna, O. V. (2012), Finansovyi kontrolinh u vyshchykh navchalnykh zakladakh, *Naukovyi visnyk Akademii munitsypal'nogo upravlinnia. Seriya: Ekonomika*, vyp. 11, s. 167-173.

8. Kalaitan, T. V. (2008), Kontrolinh : navchalnyi posibnyk, *Novyi svit 2000, Lviv*, 252 s.

9. Pushkar, M. S. and Pushkar, R. M. (2004), Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnogo menedzhmentu, *Kartblansh, Ternopil*, 370 s.

10. Kokovikhina, O. O. (2012), Neobkhdnist finansovoho kontrolinhu yak systemy efektyvnogo upravlinnia diialnistiu pidpriemstva zaliznychnoho transportu, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 38, s. 196-199.

11. Berdar, M. M. (2017), Finansovyi kontrolinh yak skladova systemy upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva, *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 18, s. 33-37.

Стаття надійшла до редакції 20 березня 2025 року

УДК 658.0:504(477)

Копилюк О. І.,

korylyuk@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

Миценко Н. Г.,

talami1412@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0337-8346,

Researcher ID: F-7270-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Мищук І. П.,

igmislog@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5661-0164,

Researcher ID: F-4185-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, СТАН, ПОТЕНЦІАЛ ЗРОСТАННЯ

Анотація. Проведено аналіз сучасного стану екосистеми стартапів в Україні, виявлено тенденції зміни індикаторів інноваційного розвитку економіки України під час війни, визначено потенціал зростання стартап-екосистеми. Метою статті є дослідження теоретичних підходів до формування екосистеми стартапів, уточнення її сутності та складу в організаційно-функціональному аспекті, аналіз стану екосистеми стартапів України в 2022-2024 рр. та ідентифікація потенціалу її зростання. Доповнено сутнісно-критеріальні ознаки стартапу наявністю високого інтелектуального потенціалу фаундерів та здатностей до командної роботи. Запропоновано розглядати екосистему стартапів як сукупність організаційних структур та інституцій, об'єднаних навколо стартапів з метою підтримки генерування стартап-ідей, створення умов для розвитку стартап-проектів і стартап-компаній в умовах невизначеності та ризиковості. Обґрунтовано функції екосистеми стартапів. За допомогою Global Startup Ecosystem Index досліджено сформованість умов для створення екосистеми стартапів в різних країнах та місце України в рейтингу стартап-екосистем в 2022-2024 рр. Виявлено наявність шести українських міст в світовому рейтингу топ-1000 найкращих міст для розвитку стартапів в 2024 році. Підтверджено значний рівень локалізації екосистеми стартапів України в регіональному розрізі, концентрацію найкращих стартапів в Києві, підвищення рейтингів Львова, Харкова та Одеси через вимушену міграцію стартапів під час війни. Розглянуто світову структуру стартапів за сферами діяльності та сцену стартапів в Україні, яка переважно представлена в програмному забезпеченні та великих даних, електронній комерції та роздрібній торгівлі, маркетингу та продажах. Наведено приклади успішної реалізації стартап-проектів за галузями та обсяги залучених ними коштів. За динамікою індикаторів Глобального інноваційного індексу України визначено головні проблеми розвитку інноваційного підприємництва та стартап-екосистеми. Запропоновано збільшувати чисельність стартаперів через стимулювання другої хвилі фаундерів-працівників стартапів з відповідним досвідом, популяризацію культури стартап-підприємництва серед студентської молоді та інших соціальних груп. Наголошено на можливостях програм міжнародного сприяння та європейських ініціатив для інкубаційної й акселераційної підтримки українських стартапів, покращення їх фінансування, полегшення доступу до партнерів, ринків, випробувальних стендів, освітніх та менторських програм. Подальших досліджень заслуговує вивчення шляхів імплементації досвіду стартап-екосистем провідних за рівнем розвитку інноваційного підприємництва країн у повоєнне відновлення економіки України.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, стартап, стартап-ідея, стартап-компанія, екосистема стартапів, бізнес-інкубація, масштабування стартап-компаній.

Kopyliuk 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

Mitsenko N. G.,

talami1412@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0337-8346,

Researcher ID: F-7270-2019,

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

Mishchuk I. P.,

igmislog@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5661-0164, Researcher ID: F-4185-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FORMATION OF THE STARTUP ECOSYSTEM IN UKRAINE: THEORETICAL BASIS, STATUS, GROWTH POTENTIAL

Abstract. An analysis of the current state of the startup ecosystem in Ukraine was conducted, trends in changes in indicators of innovative development of the Ukrainian economy during the war were identified, and the growth potential of the startup ecosystem was determined. The purpose of the article is to study theoretical approaches to the formation of the startup ecosystem, clarify its essence and composition in the organizational and functional aspect, analyze the state of the startup ecosystem in Ukraine in 2022–2024, and identify its growth potential. The essential criteria for a startup are supplemented by the presence of high intellectual potential of the founders and teamwork skills. It is proposed to consider the startup ecosystem as a set of organizational structures and institutions united around startups to support the generation of startup ideas, create conditions for the development of startup projects and startup companies in conditions of uncertainty and risk. The functions of the startup ecosystem are substantiated. Using the Global Startup Ecosystem Index, the conditions for creating a startup ecosystem in different countries and Ukraine's place in the startup ecosystem ranking in 2022–2024 were investigated. It was revealed that 6 Ukrainian cities are in the world ranking of the top 1000 best cities for startup development in 2024. A significant level of localization of the Ukrainian startup ecosystem in a regional context has been confirmed, with the concentration of the best startups in Kyiv, and the increase in the ratings of Lviv, Kharkiv, and Odessa due to the forced migration of startups during the war. The global structure of startups by industry and the startup scene in Ukraine, which is mainly represented in software and big data, e-commerce and retail, marketing and sales, are examined. Examples of successful implementation of startup projects by industry and the amount of funds raised by them are given. Based on the dynamics of the indicators of the Global Innovation Index of Ukraine, the main problems of the development of innovative entrepreneurship and the startup ecosystem are identified. It is proposed to increase the number of startups by stimulating the second wave of founders-employees of startups with relevant experience, popularizing the culture of startup entrepreneurship among student youth and other social groups. The opportunities of international assistance programs and European initiatives for incubation and acceleration support of Ukrainian startups, improving their financing, facilitating access to partners, markets, test beds, educational and mentoring programs were emphasized. Further research is warranted to study ways to implement the experience of startup ecosystems of countries leading in terms of innovative entrepreneurship development in the post-war recovery of the Ukrainian economy.

Key words: innovative entrepreneurship, startup, startup idea, startup company, startup ecosystem, business incubation, scaling startup companies.

JEL Classification: B41; F29; M13

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-12>

Постановка проблеми. Просування України на шляху досягнення Цілей сталого розвитку ООН 2030 задля подолання бідності, нерівності та кліматичних змін нині ускладнилося умовами воєнного стану, потребою відстоювання незалежності країни

та захисту життя українців. Разом з тим, реалізація 17 Глобальних цілей, які не перестали бути важливою складовою сталого економічного розвитку країни, в період її повоєнного відновлення потребує переосмислення і нового погляду на важелі, які

сприятимуть швидкому підйому економіки та зростанню добробуту населення. Вважаємо, що в цьому сенсі тригером має стати розвиток інноваційного підприємництва, зважаючи на такі обставини:

1) це дозволить забезпечити інноваційно-технологічний розвиток економіки на якісно новому технологічному рівні без повернення до відновлення традиційної (старої) системи виробництва;

2) враховуючи євроінтеграційні прагнення України, це відповідає європейській політиці розбудови Європейського дослідницького простору (Пакт з досліджень та інновацій);

3) накопичений іноземний досвід створення нових типів підприємств, форм підприємництва, розвитку стартапів та екосистем стартапів може бути використаний для інноваційного прогресу та повоєнної трансформації української економіки;

4) стрімкий розвиток передових технологій (особливо, з використанням технологій штучного інтелекту), наукові дослідження і розробки, які під час війни активізувалися у військово-оборонній сфері, можуть стати основою інноваційного прориву в національній інноваційній системі;

5) в країні уже накопичений певний досвід інноваційного підприємництва, створений вагомий інноваційний потенціал, формується культура стартап-проектів, стрімко зростає зацікавленість молодих креативних фахівців в реалізації бізнес-ідей, розвивається екосистема стартапів.

Важливість розвитку інноваційного підприємництва, розуміння його як стратегічного важеля економічного зростання, бачення України як держави-лідера у сфері технологій та інновацій відображені в Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [1] та в **Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року** [2]. Ключовими напрямками сприяння інноваційному бізнесу й стартапам визначені:

- відкриття ринків для новітніх технологій й інноваційних продуктів;
- розбудова й підтримка сучасної інноваційної інфраструктури;
- спрощення регуляцій у сфері інновацій;
- забезпечення доступу до фінансування для стартапів і бізнесу;
- розвиток людського капіталу, навчання й перекваліфікація;
- захист прав інтелектуальної власності;
- підтримка наукомістких та інклюзивних інновацій;
- зміцнення міжнародної співпраці для доступу до нових ринків і трансферу технологій [2].

Зазначене обумовлює важливість дослідження тенденцій і чинників розвитку стартапів в Україні, пошуку ефективних шляхів підтримки та забезпечення умов для створення екосистеми стартапів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми підтверджує досить значна кількість наукових публікацій, які стосуються різних аспектів теорії та практики інноваційного підприємництва, зокрема розвитку стартапів як в світі, так і в Україні. Характеристика стартапів та їх

видів наведена в працях Ю. Вознюка [3], Л. Гнипи-Черневецької [4], Н. Іванченко [5], О. Іляш [6], В. Константинова [7], О. Подскребко [5], Т. Сак [3], А. Сідлецької [5], Т. Стройко [7], О. Трофименко [6], Р. Федорова [8], М. Хаустова [9], О. Чернявської [4], Ван Чжицзюня [4], Л. Шостак [3] та ін.

Іноземний досвід розвитку екосистем стартапів та можливості його використання в умовах України вивчали Д. Антонюк [10], К. Антонюк [10], Д. Бондаренко [11], А. Данько [11], М. Хаустов [11], О. Юрченко [11], а створення вітчизняної екосистеми стартапів стало предметом наукового пошуку М. Бондаря [7], І. Губарєвої [12], В. Константинова [7], І. Литвин [13], С. Пермінової [14], Н. Ситник [14], В. Смачило [15], Т. Стройко [7], В. Халіної [15], Д. Чайки [15], М. Чупріної [14] та ін. Водночас, активний розвиток стартап-руху в Україні, функціонування стартап-компаній на різних етапах життєвого циклу посилюють проблему формування умов для вітчизняного інноваційного підприємництва, механізмів підтримки створення цілісної екосистеми стартапів.

Постановка завдання полягає у дослідженні теоретичних підходів до формування екосистеми стартапів, уточненні її сутності та видового складу членів в організаційно-функціональному аспекті, проведенні аналізу стану екосистеми стартапів України в 2022-2024 рр. та ідентифікації потенціалу її зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Витоки інноваційного підприємництва, яке в умовах Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 виступає передумовою сталого економічного розвитку, пов'язані із стартап-рухом. Досить детально сутність та підходи до трактування поняття стартапу вітчизняними та іноземними науковцями, міжнародними інституціями представлено в монографії М. Хаустова [9]. Автор пропонує розглядати стартап як "проект або компанію, що базуються на унікальній бізнес-ідеї та передбачають створення і масштабування інноваційного продукту, послуги або бізнес-моделі в умовах обмежених ресурсів" [9, с. 11], хоча в подальшому зазначає, що "стартап розглядається як нова компанія, що створена на основі стартап-проекту" [9, с. 122]. Т. Сак та Л. Шостак вважають поняття стартапу досить широким, різнобічним та одночасно комплексним; рекомендують розглядати його як процес, проект, новостворену організацію, сучасний бізнес з високим потенціалом, інновацію. Разом з тим, автори виділяють ознаки, що відрізняють стартап від підприємництва загалом: (1) обмежене фінансування – відсутність достатніх коштів для розробки та фінансування стартап-проекту; (2) інноваційність – спрямованість на створення та розвиток принципово нового продукту (нової послуги, нової технології, нових методів ведення бізнесу, ін.); (3) незначна чисельність працівників – нова ідея об'єднує кілька зацікавлених та креативних осіб; (4) гнучкість – здатність до зміни та адаптації стартап-ідеї до різних умов; (5) тимчасовість – після впровадження та початку виготовлення продукту стартап набуває ознак

бізнесу; (6) ризиковість – значна ймовірність нерезалізації стартап-ідеї та стартап-проекту [3, с. 44]. На нашу думку, серед сутнісно-критеріальних ознак [16, с. 473] варто зазначити й наявність високого інтелектуального потенціалу фаундерів стартапу та їх здатностей до командної роботи, оскільки ініціювання й реалізація стартап-ідеї потребує співпраці та продуктивної комунікації членів команди стартап-проекту.

Стартап-компанії на різних етапах життєвого циклу, з одного боку, потребують створення сприятливих умов та підтримки через високу ризиковість діяльності, з іншого – виступають основою відкритої динамічної екосистеми стартапів.

Розуміння стартап-екосистеми базується на ценологічному підході, який дозволяє трактувати її як сукупність взаємодіючих інституцій, що забезпечують стабільний розвиток стартапів [15]. М. Хаустов вважає, що “екосистема стартапу – це мережеве об’єднання організаційних структур різної форми власності, які забезпечують підтримку створення інноваційних стартап-проектів на різних стадіях їх життєвого циклу з наступним масштабуванням” [9, с. 199]. І. Литвин екосистему розвитку стартапів розглядає як динамічну самонаправляючу, еволюційну систему з великим рівнем невизначеності, що вимагає нового типу когнітивних навичок для співпраці різного виду організацій (приватних та державних, громадських і комунальних) [13, с. 62]. О. Дума та К. Завтура дають дещо спрощене трактування дефініції, наголошуючи на інтересах зацікавлених сторін: екосистема стартапів є набором різного роду та призначення організацій, які в сумі формують додану вартість на ринку через зростання капіталізації стартап-компанії, доходу інвесторів та вигоди кінцевого клієнта [17, с. 121]. Вважаємо, що екосистема стартапів – це сукупність організаційних структур та інституцій, об’єднаних навколо стартапів з метою підтримки генерування інноваційних стартап-ідей, створення умов для розвитку стартап-проектів і стартап-компаній в умовах невизначеності та ризиковості.

Узагальнення джерел [10-14; 17; 18] показує, що важливість екосистеми стартапів визначається виконуваними ними функціями:

- задоволення потреб в інноваційних продуктах і технологіях;
- розвиток інноваційного підприємництва в середовищі різних соціально-економічних груп потенційних фаундерів (університетська молодь, жінки, ветерани, мешканці сільських територій, IT-спільнота, ін.);
- збереження та примноження науково-технічного потенціалу в пріоритетних галузях (до таких належать: DefenseTech, MedTech, AI, EdTech, Agritech, GovTech, GreenTech, напівпровідникові технології, імерсивні технології, космічні технології, безпілотні технології та автономні системи, безпечний кіберпростір, Borderless Fluid Economy [2]);
- запобігання втратам інтелектуальних ресурсів та відтоку наукових кадрів за межі країни, зокрема внаслідок вимушеної міграції;

- підвищення ролі закладів вищої освіти у формуванні у здобувачів культури стартап-підприємництва, активізація наукової діяльності;

- участь у вирішенні проблем безробіття на регіональному ринку праці через сприяння створенню нових робочих місць;

- створення умов для нетворкінгу, комунікації та обміну інформацією; формування ринку інновацій;

- сприяння генеруванню бізнес-ідей та їх трансформації в інновації, бізнес-інкубації на ранніх етапах розвитку стартап-проектів та масштабуванню нових стартап-компаній.

Зважаючи на те, що для успішного розвитку стартапів життєво необхідними є державна підтримка в контексті законодавчого регулювання, інформаційна, інфраструктурна, інвестиційна, менторська та інша підтримка, до екосистеми стартапів можуть входити:

- безпосередньо стартапи на різних етапах життєвого циклу;

- місцеві органи влади, державні організації, зацікавлені в створенні локальних екосистем стартапів;

- великі корпорації, здатні придбавати стартапи;

- бізнес-інкубатори, акселератори, коворкінги тощо;

- компанії з надання юридичних, фінансових, консалтингових, освітніх, логістичних та інших послуг;

- науково-дослідницькі установи, дослідницькі центри, центри інновацій та розробок;

- заклади вищої освіти, задіяні в формуванні стартап-культури та навчанні майбутніх стартаперів;

- інвестиційні компанії, інвестиційні фонди, венчурні фонди, фінансово-кредитні організації;

- об’єднання роботодавців і підприємців, громадські організації, зацікавлені у сталому економічному розвитку, ін.

Звернемо увагу на те, що наявність стартапів-єдинорогів стає мотиватором для потенційних стартаперів та підвищує інвестиційну привабливість як галузі, так і території їх розміщення. Startup Ecosystem Map України [19] представлена 646 стартапами; 2 стартапи ідентифікуються як єдинороги з капіталізацією понад 1 млрд дол. США (Grammarly – цифровий помічник із написання текстів англійською мовою; People.ai – платформа штучного інтелекту для корпоративних продажів та маркетингу). За даними AVentures Capital, єдинорогами є 6 українських стартапів – Grammarly, People.ai, Creatio, AirSlate, Bitfury та GitLab. У майбутньому можуть стати єдинорогами 10 компаній [20].

Діяльність всіх учасників екосистеми стартапів дозволяє забезпечити їх ресурсну, формальну і неформальну підтримку, доступ до ринку.

Сформованість умов для створення екосистеми стартапів в різних країнах дозволяє відслідковувати Global Startup Ecosystem Index, який щорічно оприлюднюється в рамках Startup Ecosystem Report Глобального дослідницького центру стартапів та

інновацій StartupBlink. Зазначений індекс базується на бізнес-даних провідних аналітичних платформ (Crunchbase, Statista, SEMrush, Meetup, Bright data, ін.) і оцінює екосистеми за трьома групами показників-індикаторів: кількісними, якісними і показниками бізнес-середовища. Серед кількісних показників враховується безпосередньо кількість стартапів, кількість акселераторів, кількість коворкінгів, кількість стартап-подій (семінари, конференції, вебінари, воркшопи, інші заходи з популяризації стартапів). Натомість, серед якісних показників відображається середня чисельність учасників стартапу, рівень приватного інвестування, рівень підтримки стартапів акселераторами, залученість науково-дослідних центрів і ТНК, присутність глобальних стартапів, кількість і розмах глобальних стартап-подій та ін. Важливим для екосистеми стартапів у будь-якій країні є фактори бізнес-середовища, зокрема доступність та швидкість Інтернету, обсяги та рівень інвестування в наукові дослідження та розробки, кількість провідних університетів, рівень володіння населенням англійською мовою, кількість патентів в розрахунку на душу населення, наявність та доступність технологічних сервісів, ін.

З 2017 року оприлюднюється і щорічно оновлюється Global Startup Ecosystem Map, яка нині охоплює понад 150000 стартапів. Вона дозволяє визначити найкращі стартапи в 1000 містах і 100 країнах світу. Топ-5 найкращих країн для стартапів в 2022-2024 роках представлено в табл. 1.

Лідерство з великим відривом утримують Сполучені Штати Америки, де досліджено 71237 технологічних компаній; 621 стартап ідентифіковано як єдинороги. При цьому потенціал екосистеми стартапів США формується за рахунок фінансових (розвинутий механізм венчурного фінансування та інших джерел фінансування – інвестиційні фонди, банки, венчурні акселератори, бізнес-ангели), трудових (наявність висококваліфікованих трудових ресурсів), інноваційних (поширена і культивована стартап-культура,

креативність, інноваційність; лідерство в сфері досліджень та розробок) ресурсів та інституційної підтримки (державна підтримка інноваційного підприємництва, спрощені процедури реєстрації компаній). Разом з тим, топ-4 країн, в яких створені найбільш сприятливі умови для розвитку стартапів, лишається протягом 2022-2024 рр. незмінною, а в 2023-2024 рр. всі вони демонструють стабільну тенденцію до покращення рейтингу Startup Blink. Лише Швеція в 2024 році поступилася Сінгапуру на п'ятому місці цього рейтингу.

Протягом 2022-2024 рр. Україна входила до топ-50 екосистем стартапів світу, а в 2024 році Україна піднялася на 46-те місце в рейтингу стартап-екосистем за Global Startup Ecosystem Index. Порівняно з 2022 роком країна покращила свій рейтинг на 4 позиції й увійшла до топ-10 країн Східної Європи (9-те місце).

Сприятливість країни для стартап-руху частіше оцінюється за такими критеріями, як:

- рівень інвестицій у розвиток людського капіталу та загальний рівень компетентності робочої сили, присутності висококласних технічних і наукових талантів;
- потенціал країни в галузі досліджень і розробок;
- розвиток підприємницької інфраструктури;
- рівень ефективності використання місцевих активів для процвітання регіону, а також внутрішні та зовнішні процеси, які можуть впливати на якість венчурного бізнесу [11, с. 48].

За результатами дослідження екосистем різних країн, науковці [11, с. 51-52] сформуливали три кластера країн світу за рівнем розвитку екосистеми стартапів. При цьому Україну віднесли до третього кластера країн (загалом до кластеру входить 33 з досліджених 55 країн світу), які мають найнижчі показники за Індексом найбільш дружніх до стартапів країн світу, Глобальним індексом екосистем стартапів та кількістю стартапів на 1 тис. населення, хоча ці країни є перспективними для розвитку стартапів.

Таблиця 1

Топ-5 найкращих країн для розвитку стартапів та Україна в 2022–2024 роках [19]

Місце в рейтингу	2022		2023		2024	
	країна	рейтинг Startup Blink	країна	рейтинг Startup Blink	країна	рейтинг Startup Blink
1	США	195,4	США	198,1	США	215,0
2	Велика Британія	55,6	Велика Британія	51,2	Велика Британія	56,0
3	Ізраїль	45,1	Ізраїль	46,6	Ізраїль	51,6
4	Канада	35,3	Канада	34,5	Канада	38,3
5	Швеція	28,5	Швеція	27,1	Сінгапур	37,7
	Україна (50)	4,4	Україна (49)	4,6	Україна (46)	4,9

Топ-6 найкращих міст для розвитку стартапів в Україні в 2022–2024 роках [19]

Місце в рейтингу	2022			2023			2024		
	місто	Global Rank	Total Score	місто	Global Rank	Total Score	місто	Global Rank	Total Score
1	Київ	93	7,892	Київ	77	8,493	Київ	75	9,621
2	Одеса	742	0,325	Львів	491	0,518	Львів	397	0,843
3	Львів	749	0,320	Одеса	750	0,226	Харків	599	0,329
4	Харків	855	0,230	Харків	762	0,217	Одеса	682	0,261
5				Тернопіль	950	0,131	Тернопіль	962	0,129
6							Дніпро	969	0,126

Global Startup Ecosystem Index виокремлює топ-1000 найкращих міст для розвитку стартапів. В 2024 році в ньому традиційно лідирують американські мегаполіси Сан-Франциско, Нью-Йорк і Лос-Анджелес; Україну в цьому рейтингу представляють 6 міст (табл. 2). В 2022 році до топ-1000 найкращих міст потрапили 4 українські міста (Київ, Одеса, Львів, Харків), в 2023 році – додався Тернопіль, а в 2024 році – Дніпро.

Зі значним відривом від інших міст лідирує стартап-екосистема Києва, який займає 75-те місце у Global Rank (5-те місце у Східній Європі). При цьому стабільне зростання в глобальному рейтингу, в українському рейтингу демонструють лише Київ та Львів. За останній рік значно наростили рейтинг Львів (+94), Харків (+163) та Одеса (+68), що може пояснюватися вимушеною міграцією команд стартапів у більш безпечні регіони країни під час війни. Разом з тим, І. Литвин вказує на існування тісного зв'язку між рівнем урбанізації міст, станом розвитку транспортної, соціальної, фінансової інфраструктури, якістю місцевого управління та ефективністю формування стартап-міст і центрів інновацій [13, с. 61]. Вивчення розміщення стартапів України в регіональному розрізі свідчить про значну локалізацію екосистеми стартапів: в 2024 році найкращі українські стартапи були зосереджені в Києві (Mobalytics – персональна аналітика продуктивності для конкурентних геймерів і кіберспорту; Restream – платформа для одночасної трансляції та аналізу відео в прямому ефірі; Ajax Systems – розумні системи безпеки та пристрої для розумного будинку; Liki24 – сервіс аналізу цін та наявності ліків у аптеках; Reface – створення персоналізованого контенту із застосуванням технологій AI/ML; Mate academy – онлайн-платформа для вивчення програмування та пошуку першої роботи в IT; HealthJoy – надання персоналізованих рекомендацій та спрощення роботи з охорони здоров'я), Вінниці (LetyShops – кешбек-сервіс), Запоріжжі (Livestream – сервіс потокового відео), Чернігові (Snovio – пошукова система зв'язків, контактів, іншої особистої інформації для рекрутингу, залучення нових інвесторів і клієнтів).

Світову структуру стартапів за сферами діяльності можна розділити на основні 11 підгалузей: стартапи у сфері програмного забезпечення та великих даних – 31,95%; стартапи у сфері медицини, що представлені медичними технологіями – 12,83%, фінансові технології – 10,43%, соціальні мережі – 9,74%, електронна комерція – 9,47 %, ін. [6, с. 27]. Сцена стартапів в Україні в 2024 році переважно представлена в програмному забезпеченні та великих даних (276 стартапів; 42,7%), електронній комерції та роздрібній торгівлі (71 стартап; 11,0%), а також у маркетингу та продажах (53 стартапи; 8,2%) [19].

Українська екосистема стартапів в 2024 році знаходилася на 35-му місці в рейтингу індустрії програмного забезпечення та даних. Найкращі стартапи (Mobalytics, LetyShops, Ajax Systems) залучили понад 110 млн дол. США. Вітчизняна екосистема стартапів посіла 53-тє місце у світовому рейтингу в галузі електронної комерції та роздрібно-ї торгівлі. Понад 16,1 млн дол. США залучили в 2024 році провідні стартапи в цій сфері: MyDutyFree (всесвітній центр безмитних покупок), Pricer24 (аналітичний сервіс, який надає ринкову інформацію в реальному часі), EWA.UA (оптимізація співпраці між страховиками та посередниками). Екосистема стартапів України займає 40-ве місце у світі за галуззю маркетингу та продажів. Найкращі стартапи залучили понад 26,8 млн дол. США: Erom Ad Server (комплексна платформа для керування рекламою з такими продуктами, як Erom Ad Server і Erom DSP), YouScan (платформа соціального прослуховування нового покоління на основі ШІ), Talkable (система реферального маркетингу в e-commerce) [19].

Скористаємося даними динаміки Глобального інноваційного індексу, який демонструє світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 133 економік світу, для визначення головних проблем розвитку інноваційного підприємництва та, зокрема, стартап-екосистеми в Україні.

Україна у 2024 році посіла 60-те місце з показником 29,5, що гірше порівняно з 2022 та з 2023 роком (табл. 3).

**Місце України за складовими Глобального інноваційного індексу
у 2022–2024 рр. [21]**

Складові рейтингу	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	місце	бали	місце	бали	місце	бали
1. Інституції	97	47,4	100	38,4	107	30,8
Інституціональне середовище	107	46,5	126	17,2	117	28,8
Регуляторне середовище	75	61,6	77	58,9	106	25,3
Бізнес-середовище	99	34,1	88	39,2	84	38,2
2. Людський капітал та наука	49	36,6	47	35,6	43	58,9
Вища освіта	40	38,3	37	38,2	49	37,2
Дослідження та розробки (R&D)	59	9,6	68	7,8	69	7,0
3. Інфраструктура	82	38,7	77	36,9	82	35,5
Інформаційні та комп'ютерні технології	63	74,9	59	72,6	56	75,6
Загальна інфраструктура	111	19,6	105	16,3	117	13,8
Екологічна інфраструктура	86	21,5	74	21,9	81	17,3
4. Рівень розвитку ринку	102	23,4	104	23,2	85	25,7
Кредитування	124	5,3	124	4,9	100	13,8
Інвестиції	107	1,4	107	1,2	103	2,6
Торгівля, диверсифікація та масштаб ринку	37	63,6	40	63,5	50	60,7
5. Рівень розвитку бізнесу	48	32,3	48	32,4	45	31,8
Працівники сфери знань	42	45,2	42	44,6	39	45,8
Інноваційні зв'язки	78	21,3	77	19,4	63	23,8
Поглинання знань	63	30,6	66	33,2	69	25,8
6. Результати у сфері знань та технологій	36	32,9	45	30,0	34	31,1
Створення знань	29	30,4	28	32,9	29	32,8
Вплив знань	48	32,8	71	25,3	60	27,8
Поширення знань	42	35,4	48	31,8	35	32,5
7. Результати творчої діяльності	63	19,8	37	34,6	68	23,7
Нематеріальні активи	62	29,7	19	52,4	69	25,8
Креативні товари та послуги	87	8,9	82	6,0	89	6,6
Креативність онлайн	42	11,0	44	27,6	39	36,4
Глобальний інноваційний індекс	57	31,0	55	32,8	60	29,5

За 2022-2024 рр. суттєве погіршення позиції спостерігаємо за такими складовими, як: інституціональне середовище (-10), регуляторне середовище (-31), дослідження та розробки (-10), торгівля, диверсифікація та масштаб ринку (-13), вища освіта (-9), вплив знань (-12). Натомість, покращені позиції України по складових рейтингу: бізнес-середовище (+15), інформаційні та комп'ютерні технології (+7), кредитування (+24), інноваційні зв'язки (+15), поширення знань (+7).

Наголосимо, що внаслідок війни відбулася значна втрата трудових ресурсів, зокрема як з точки зору чисельності працівників, так і з точки зору їх якісної характеристики. У першому випадку втрати обумовлені фізичним знищенням населення внаслідок обстрілів, мобілізацією працівників для оборони країни, вимушеною міграцією з окупованих територій та зон бойових дій за межі країни, припиненням господарської діяльності суб'єктами бізнесу. У другому випадку йдеться про втрату молодих, талановитих і креативних фахівців як інноваційно-інтелектуального потенціалу економічного розвитку. В певній мірі підтримка з боку інших європейських країн, які прихистили українців, дозволила зберегти багато технічних спеціалістів та ІТ-працівників; частина з них продовжує

працювати дистанційно з-за меж України. Важливо знайти важелі для повернення їх в Україну після війни, тим паче, що праця в інших країнах дозволяє набути певного зарубіжного досвіду та поглибити професійні компетентності.

Формуванню нової генерації фаундерів стартапів сприятиме популяризація стартап-культури серед працівників стартапів, які набули відповідного досвіду і можуть самостійно формувати свою команду для реалізації інноваційної стартап-ідеї. Про перспективність інноваційного підприємництва в Україні свідчить те, що багато розробників вирішують створювати власні стартапи, навіть маючи вигідні пропозиції з працевлаштування.

Розвитку стартап-мислення в студентському середовищі сприяє ініціатива УЕР “Підприємницький університет”, яка реалізується спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес, Міністерством освіти і науки України, Міністерством молоді та спорту України, Українським фондом стартапів, ІТ-компанією Genesis і спрямована на розвиток підприємницької освіти в університетах. До цього проекту долучилися 96 університетів України, зокрема Львівський торговельно-економічний

університет. В освітній процес ЛТЕУ імplementовано освітню компоненту “Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами”, а отримані знання про започаткування стартапу здобувачі можуть практично реалізувати в рамках створеної науково-дослідної лабораторії “Innovation Development School”. УЕР також пропонує інкубаційну та акселераційну підтримку, менторські послуги та гранти для стартапів на ранній стадії.

Інша проблема українських стартапів – нестача фінансування, яка є традиційною проблемою початківців і зазвичай вирішується шляхом залучення власних коштів членів команди, краудфандингових платформ, венчурних фондів. В умовах війни міжнародна підтримка сприяла покращенню фінансування українських стартапів. Об’єм залучених ними коштів у 2024 році (понад 462 млн дол. США) збільшився вдвічі у порівнянні з попередніми роками (236 млн дол. США у 2022 році та 209 млн дол. США у 2023 році). Google запустив Фонд підтримки України, ЄС вперше включив цільову підтримку України в свою програму досліджень та інновацій Horizon Europe, а Network VC (США) заснували спеціальний венчурний фонд і програму підтримки українських стартапів.

Поточні європейські ініціативи для **розвитку науково-інноваційної співпраці ЄС з Україною** – ERA4Ukraine, Horizon4Ukraine, Програма стипендій EURIZON для України, ERC4Ukraine, MSCA4Ukraine (отримання стипендій у розмірі 25 млн євро в межах Програми Марії Склодовської-Кюрі для переміщених науковців з України) – доповнилися в **грудні 2023 року новими: новий офіс Horizon Europe у Києві, нова діяльність Європейської ради з інновацій (CPI) для підтримки української глибокотехнологічної спільноти, новий Центр спільноти Європейського інституту інновацій і технологій (ЄІТ)**. У межах програми CPI “Seeds of Bravery” надано 20 млн євро для розвитку українських стартапів та інтеграції до європейської інноваційної екосистеми, полегшено доступ до партнерів, ринків, випробувальних стендів, навчання й інвестицій. Грантовий фонд для українських стартапів та інноваційних компаній становить 12 млн євро; часто отримання гранта охоплює освітню програму та менторську підтримку. ЄІТ підтримує українських інноваторів, зокрема спеціальну групу джампстартерів ЄІТ “Відбудувати Україну”, “Червону калину”, спрямовану на визнання українських жінок-підприємців, та Ініціативу вищої освіти ЄІТ, яка підвищує інноваційний потенціал закладів вищої освіти.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Узагальнення результатів досліджень з проблематики розвитку стартап-руху дозволило доповнити сутнісно-критеріальні ознаки стартапу такими, як наявність високого інтелектуального потенціалу фаундерів стартапу та їх здатностей до командної роботи. Стартапи на різних етапах життєвого циклу, з одного боку, потребують створення сприятливих умов та підтримки через високу ризиковість діяльності, з іншого – є основою відкритої динамічної екосистеми стартапів.

Екосистема стартапів – це сукупність організаційних структур та інституцій, об’єднаних навколо стартапів з метою підтримки генерування інноваційних стартап-ідей, створення умов для розвитку стартап-проектів і стартап-компаній в умовах невизначеності та ризиковості. Важливість розвитку екосистеми стартапів визначається виконуваними ними функціями: задоволення потреб в інноваційних продуктах і технологіях; розвиток інноваційного підприємництва в середовищі різних соціально-економічних груп потенційних фаундерів; збереження та примноження науково-технічного потенціалу в пріоритетних галузях; запобігання втратам інтелектуальних ресурсів та відтоку наукових кадрів за межі країни; підвищення ролі закладів вищої освіти у формуванні культури стартап-підприємництва, активізація наукової діяльності; участь у створенні нових робочих місць; створення умов для нетворкінгу, комунікації та обміну інформацією; формування ринку інновацій; сприяння генеруванню бізнес-ідей, бізнес-інкубації стартап-проектів та масштабуванню стартап-компаній.

Проведений за допомогою Global Startup Ecosystem Index порівняльний аналіз дозволив оцінити стан екосистеми стартапів України в 2022-2024 рр., виявити значну локалізацію екосистеми стартапів, охарактеризувати сцену стартапів в Україні в 2024 році. Вивчення складових *Глобального інноваційного індексу України в 2022-2024 рр. сприяло ідентифікації* головних проблем розвитку інноваційного підприємництва та стартап-екосистеми в Україні.

Обґрунтовано потенціал зростання стартап-екосистеми в Україні за рахунок популяризації культури стартап-підприємництва, розвитку підприємницької освіти в університетах, використання можливостей міжнародного сприяння та європейських ініціатив для інкубаційної й акселераційної підтримки українських стартапів, покращення їх фінансування, полегшення доступу до партнерів, ринків, випробувальних стендів, освітніх та менторських програм.

Предметом подальшого дослідження вважаємо вивчення шляхів імplementації досвіду функціонування стартап-екосистем провідних за рівнем розвитку інноваційного підприємництва країн у повоєнне відновлення економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14>.
2. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.

3. Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 43-48. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/9.pdf.
4. Чернявська О. В., Гнипа-Черневецька Л. В., Чжищєнь Ван. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 5. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_16.
5. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Сидлецька А. О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 303-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_37.
6. Трофименко О. О., Іляш О. І. Порівняльний аналіз розвитку стартапів у світовій економіці. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 25-30. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001490306>.
7. Стройко Т. В., Константинов В. А., Бондарь М. М. Теоретико-методологічні основи формування стартап-підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 2 (132). С. 104-109.
8. Федоров Р. К. Стан та основні напрями розвитку стартапів в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8783>.
9. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
10. Антонюк Д., Антонюк К. Порівняльний аналіз екосистем стартапів у моделях розвитку країн Східної Європи: досвід післявоєнної реконструкції України. *Менеджмент і підприємництво: тенденції розвитку*. 2023. № 2 (24). С. 59-69. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06>.
11. Хаустов М. М., Данько А. Т., Бондаренко Д. В., Юрченко О. К. Дослідження екосистем стартапів країн світу для забезпечення їх економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 47-59. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-47-59>.
12. Губарева І. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>.
13. Литвин І. В. Формування та розвиток екосистем стартапів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41. С. 61-65. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/13.pdf.
14. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Розвиток вітчизняної екосистеми стартапів в умовах глобальних викликів сьогодення. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 81-87. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-14>.
15. Смачило В., Халіна В., Чайка Д. Формування локальної стартап-екосистеми. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-9>.
16. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Стартап як інструмент реалізації інноваційного потенціалу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 2. С. 471-475. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-74>.
17. Дума О. І., Завтура К. О. Екосистема стартапів в Європі: кращі практики та уроки для України. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, no. 1. С. 119-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_1_12.
18. Тимошенко М. В. Інноваційні стартапи як чинник розвитку економіки: краща світова практика та досвід України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 33. С. 13-20. <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6618998>.
19. StartupBlink. URL: <https://www.startupblink.com/>.
20. Українські стартапи залучили \$462 млн у 2024 році. 21 березня 2025. *CodeUA*. URL: <https://codeua.com/uk/ukrayinski-startapy-zaluchyly-462-mln-u-2024-roczii/>.
21. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social g Entrepreneurship*. 17th Edition. WIPO, 2024. 324 p. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf.

REFERENCES

1. Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku. Skhvaleno rozp. Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 hrudnia 2024 r. № 1351-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14>.
2. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku. Skhvaleno rozp. Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019 r. № 526-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.
3. Sak, T. V. Shostak, L. V. and Vozniuk, Yu. S. (2022), *Rozvytok startapiv v Ukraini: teoretychni aspekty, tendentsii, mozhlyvosti, Infrastruktura rynku*, № 65, s. 43-48, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/9.pdf.
4. Cherniavska, O. V. Hnypa-Chernevetska, L. V. and Chzhysyuni Van (2017), *Startap yak obiekt investytsiinoho protsesu: sutnist ta zhyttievyi tsykl isnuvannia, Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*, № 5, s. 119-128, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_16.
5. Ivanchenko, N. O. Pods-krebko, O. S. and Sidletska, A. O. (2020), *Osnovni problemy ta perspektyvy rozvytku rynku startapiv v Ukraini, Biznes Inform*,

№ 4, s. 303-311, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_37.

6. Trofymenko, O. O. and Iliash, O. I. (2023), *Porivnialnyi analiz rozvytku startapiv u svitovii ekonomitsi, Problemy ekonomiky*, № 3, s. 25-30, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001490306>.

7. Stroiko, T. V. Konstantynov, V. A. and Bondar, M. M. (2024), *Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia startap-pidpriemnytstva, Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, № 2 (132), s. 104-109.

8. Fedorov, R. K. (2021), *Stan ta osnovni napriamy rozvytku startapiv v Ukraini, Efektyvna ekonomika*, № 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8783>.

9. Khaustov, M. M., (2023), *Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia: monohrafiia*, FOP Liburkina L. M., Kharkiv, 224 s.

10. Antonyuk D. and Antonyuk K. (2023), *Porivnialnyi analiz ekosystem startapiv u modeliakh rozvytku krain Skhidnoi Yevropy: dosvid pisliavoiennoi rekonstruktsii Ukrainy, Menedzhment i pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku*, № 2 (24), s. 59-69. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06>.

11. Khaustov, M. M., Danko, A. T., Bondarenko, D. V. and Yurchenko, O. K. (2022), *Doslidzhennia ekosystem startapiv krain svitu dlia zabezpechennia yikh ekonomichnoho zrostannia, Biznes Inform*, № 8, s. 47-59. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-47-59>.

12. Hubarieva I. (2023), *Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy, Ekonomika ta suspilstvo*, № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>.

13. Lytvyn, I. V. (2022), *Formuvannia ta rozvytok ekosystem startapiv, Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 41, s. 61-65, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/13.pdf.

14. Sytnyk, N. I. Perminova, S. A. and Chuprina, M. O. (2023), *Rozvytok vitchyznianoï ekosystemy startapiv v umovakh hlobalnykh vykykiv siohodennia, Ekonomichnyi prostir*, № 186, s. 81-87. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-14>.

15. Smachylo V., Khalina V. and Chayka D. (2021), *Formuvannia lokalnoi startap-ekosystemy, Ekonomika ta suspilstvo*, № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-9>.

16. Mitsenko, N. H. and Mishchuk, I. P. (2025), *Startup yak instrument realizatsii innovatsiino-ho potentsialu, Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 2, s. 471-475. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-74>.

17. Duma, O. I. and Zavtura, K. O. (2021), *Ekosystema startapiv v Yevropi: krashchi praktyky ta uroky dlia Ukrainy, Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 3, no. 1, s. 119-130, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_1_12.

18. Tymoshenko, M. V. (2022), *Innovatsiini startapy yak chynnyk rozvytku ekonomiky: krashcha svitova praktyka ta dosvid Ukrainy, Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vyp. 33, s. 13-20. <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6618998>.

19. *StartupBlink*, available at: <https://www.startupblink.com/>.

20. Ukrainski startapy zaluchyly \$462 mln u 2024 rotsi. (21 bereznia 2025), *CodeUA*, available at: <https://codeua.com/uk/ukrayinski-startapy-zaluchyly-462-mln-u-2024-roczii/>.

21. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social g Entrepreneurship*. 17th Edition. WIPO, 2024, 324 p., available at: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf.

Стаття надійшла до редакції 16 березня 2025 року

УДК 339.5: 685.3

Снігур А. О.,

al.snihur@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-3601-7724,

провідний експерт відділу сертифікації та декларування, Регіональна торгово-промислова палата Миколаївської області, м. Миколаїв

Омельченко Н. В.,

natomen@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3718-8484,

Researcher ID: F-1665-2017,

к.т.н., проф., професор кафедри товарознавства і торговельного підприємництва, Державний заклад “Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”, м. Полтава; голова правління, головний експерт, Громадська організація “Науково-дослідний центр Незалежна експертиза”, м. Полтава

Брайло А. С.,

anna.brailko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3616-3149,

Researcher ID: Q-4127-2016,

к.т.н., доц., доцент кафедри товарознавства і торговельного підприємництва, Державний заклад “Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”, м. Полтава; член правління, головний експерт, Громадська організація “Науково-дослідний центр Незалежна експертиза”, м. Полтава

РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ДИТЯЧОГО ВЗУТТЯ ЯК ЕТАПУ ДОВЕДЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ВИМОГАМ БЕЗПЕЧНОСТІ В ЄС

Анотація. *Визначення умов безперешкодного експорту нехарчової продукції на ринок країн ЄС, доведення її відповідності вимогам безпечності, яка зокрема передбачає виявлення та оцінку ризиків, пов'язаних із продукцією та її експлуатацією є завданням своєчасним та актуальним. Методологія оцінки ризиків вже виготовленого товару представлена переважно у розрізі функціонування системи внутрішнього контролю якості на виробництві, а не аналізу споживчого ризику під час всього терміну експлуатації продукції. Тому розробка алгоритму оцінки ризиків дитячого взуття є необхідним кроком у реалізації Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів для взуттєвої галузі України та дієвою інструкцією для виробників з метою виходу на європейський ринок. Разом із тим, у перспективі для виконання потенційних вимог гармонізованого законодавства України до законодавства ЄС. Метою дослідження є побудова алгоритму проведення оцінки ризиків дитячого взуття відповідно до вимог безпеки ЄС, методом аналізу сценаріїв настання ризиків із застосуванням інструменту оцінки ризику в системі Safety Gate (Safety Gate Risk Assessment). Запропоновано доведення відповідності дитячого взуття вимогам безпечності ЄС згідно із Регламентом (ЄС) № 2023/988 “Про загальну безпеку продукції”, у вигляді алгоритму оцінки ризиків, який охоплює: виявлення джерел небезпеки в дитячому взутті; формулювання ризику; визначення тяжкості травми або пошкодження; розробку сценарію заподіяння шкоди; визначення ймовірності заподіяння шкоди; визначення рівня ризику; документування оцінки рівня ризику. Імплементация запропонованого алгоритму сприяє забезпеченню виробником належного рівня відповідності вимогам безпечності ЄС та дозволяє: здійснити всебічну оцінку ризиків, пов'язаних із виробництвом дитячого взуття, відповідно до законодавчих актів ЄС; отримати документально підтверджені результати аналізу з належним рівнем обґрунтованості; інтегрувати відповідну аналітичну інформацію до складу технічної документації; забезпечити наявність вичерпних відповідей для органів ринкового нагляду ЄС; зменшити регуляторні та технічні бар'єри, що ускладнюють вихід продукції на ринок ЄС. Подальші дослідження будуть присвячені узагальненню вимог та умов доступу взуття українського виробництва на ринок ЄС.*

Ключові слова: *взуття дитяче, небезпека, оцінка ризиків, алгоритм, доведення відповідності.*

Snihur A. O.,

al.snihur@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-3601-7724,

Leading Expert of the Certification and Declaration Department, The Mykolaiv Regional Chamber of Commerce and Industry, Mykolaiv

Omelchenko N. V.,

natomen@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3718-8484,

Researcher ID: F-1665-2017,

Ph.D, professor, Professor of the Department of Commodity Science and Trade Entrepreneurship, State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University", Poltava; Chairperson of the Board, Chief Expert, "Scientific Research Center Independent Expertise", Poltava

Brailko A. S.,

anna.brailko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3616-3149,

Researcher ID: Q-4127-2016,

PhD, Associate professor, Associate professor of the Department of Commodity Science and Trade Entrepreneurship, State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University", Poltava; Board Member, Chief Expert, "Scientific Research Center Independent Expertise", Poltava

DEVELOPMENT OF AN ALGORITHM FOR RISK ASSESSMENT OF CHILDREN'S FOOTWEAR AS A STAGE OF PROOF OF COMPLIANCE WITH SAFETY REQUIREMENTS IN THE EU

Abstract. Determination of conditions for unimpeded export of non-food products to the EU market, proof of their compliance with safety requirements, providing for identification and assessment of risks associated with the product and its use, is a timely and relevant task. The methodology for assessing the risks of an already manufactured product is presented mainly in the context of the functioning of the internal quality control system in production, rather than on analysis of consumer risk during the entire service life of the product. Therefore, the development of an algorithm for assessing the risks of children's footwear is a necessary step in the implementation of the Agreement on Conformity Assessment and Acceptability of Industrial Products for the footwear industry of Ukraine and an effective instruction for manufacturers to enter the European market. At the same time, in the future, to fulfill the potential requirements of the harmonized legislation of Ukraine to the EU legislation. The purpose of the study is to build an algorithm for conducting a risk assessment of children's footwear in accordance with EU safety requirements, using the method of analyzing risk scenarios using the risk assessment tool in the Safety Gate system (Safety Gate Risk Assessment). It is proposed to prove the compliance of children's footwear with EU safety requirements in accordance with Regulation (EU) No. 2023/988 "On General Product Safety", in the form of a risk assessment algorithm, which includes: identifying sources of danger in children's footwear; formulating the risk; determining the severity of injury or damage; developing a scenario for causing harm; determining the probability of causing harm; determining the level of risk; documenting the risk assessment. The implementation of the proposed algorithm helps the manufacturer to ensure the appropriate level of compliance with EU safety requirements and allows: to carry out a comprehensive risk assessment associated with the production of children's footwear in accordance with EU legislation; to obtain documented analysis results with the appropriate level of justification; to integrate relevant analytical information into the technical documentation; to ensure the availability of comprehensive answers for the EU market surveillance authorities; to reduce regulatory and technical barriers that complicate the entry of products into the EU market. Subsequent studies will be devoted to generalizing the requirements and conditions for access of Ukrainian-made footwear to the EU market.

Key words: children's footwear, danger, risk assessment, algorithm, proof of conformity.

JEL Classification: B41; D81; F29; L15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-13>

Постановка проблеми. Процес здійснення аналізу ризиків в алгоритмі доведення відповідності продукції вимогам безпечності – це основний етап у розрізі виконання суттєвих вимог нового Регламенту (ЄС) № 2023/988 “Про загальну

безпеку продукції” [1]. Поняття “безпечний продукт” означає будь-який продукт, який за звичайних або розумно передбачуваних умов використання, зокрема фактичний період використання, не становить ризиків або становить лише мінімальні

ризиків, сумісні з його використанням. Такий продукт вважається прийнятним і сумісним з високим рівнем захисту здоров'я та безпеки споживачів, з урахуванням:

а) характеристик продукції, зокрема її складу, упаковки, вимог щодо встановлення і використання;

б) впливу продукції на іншу продукцію, якщо вона буде використовуватися разом з нею;

в) попереджень, що містяться на етикетці продукції, в інструкції з її використання та утилізації, а також в іншій інформації стосовно продукції;

г) застережень щодо споживання чи використання продукції певними категоріями населення (дітьми, вагітними жінками, людьми похилого віку тощо).

Отже, “небезпечний продукт”, який не може бути в обігу на ринку ЄС – це той продукт, який не пройшов етап аналізу ризиків під час його використання та стосовно нього не дотримувались способи мінімізації ризиків, тобто відсутнє документальне підтвердження аналізу ризиків [2].

Методологія проведення оцінки ризику продукції, що реалізується в ЄС, наведена у Делегованому Регламенті (ЄС) № 2024/3173 щодо правил доступу та функціонування системи швидкого сповіщення Safety Gate, інформації, яку необхідно вводити в цю систему, вимог до повідомлень та критеріїв оцінки рівня ризику [3].

Оскільки в законодавстві України не існує відповідного до Регламенту (ЄС) № 2023/988 нормативно-правового акту, то аналіз ризиків ніде не заявлено як суттєву вимогу доведення відповідності. У визначенні термінів, які вживаються у значенні Закону України № 124-VIII “Про технічні регламенти та оцінку відповідності” [4] термін “ризик” означає можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків негативного впливу протягом певного періоду часу. За результатами аналізу ДСТУ ГОСТ 26165:2009 “Взуття дитяче. Загальні технічні умови (ГОСТ 26165-2003, IDT)” [5], встановлено, що визначені методи контролю – ризик, аналіз та оцінювання ризику стосуються ризик-менеджменту безпосередньо процесу здійснення господарської діяльності, а саме: управління всіма процесами підприємництва, прийняття рішень, координація фінансових аспектів діяльності [6]. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) “Менеджмент ризиків. Принципи та настанови” встановлює процеси управління стратегічними та операційними ризиками саме діяльності підприємства [7], як і ДСТУ EN IEC 31010:2022 (EN IEC 31010:2019, IDT; IEC 31010:2019, IDT) “Керування ризиками. Методи оцінювання ризиків” ґрунтується на методах оцінювання ризиків, що застосовуються в процесі управління ризиками такої діяльності [8]. Деякі методи з ДСТУ ISO 31000:2018 [7] можуть бути адаптовані до методології оцінки споживчих ризиків, але вони базуються не на аналізі ризиків продукції, а на аналізі ризиків виробничих, адміністративних та фінансових процесів.

Сама методологія оцінки ризиків вже виготовленого товару представлена переважно у розрізі функціонування системи внутрішнього контролю якості на виробництві, а не аналізу споживчого ризику під час всього терміну експлуатації продукту. Тому розробка алгоритму оцінки ризиків дитячого взуття є необхідним кроком у реалізації Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів для взуттєвої галузі України та дієвою інструкцією для виробників з метою виходу на європейський ринок. А також у перспективі для виконання потенційних вимог гармонізованого законодавства України до законодавства ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення загальної безпечності нехарчової продукції на ринку ЄС ґрунтується на детальному вивченні вимог до її безпечності, а також здатності виявляти та оцінювати ймовірні ризики, пов'язані з продукцією та її експлуатацією. К. І. Тарасова присвятила своє дослідження характеристиці різних наукових підходів до класифікації ризиків в економічній теорії [9]. Дослідженням проблематики ризиків у вітчизняному науковому просторі присвячені дослідження: І. Ю. Бабенко та І. В. Макалюк [10] з обґрунтування теоретико-методологічних засад управління ризиками інвестиційних проектів; О. О. Коць з класифікації ризиків промислового підприємства [11]; О. В. Лошенко та Т. О. Мурованої з аналізу ризиків ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхів їх подолання [12]; О. В. Кривди, І. В. Макалюк, С. М. Наливайко з дослідження ризиків забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану [13]; О. В. Кривди, О. В. Очеретяної з обґрунтування методики управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості [14]; І. В. Томашук та І. О. Томашука з формування концептуальних положень управління фінансовими ризиками [15]; К. А. Левченко з визначення та оцінювання основних ризиків ринку промислових товарів України та дій щодо мінімізації їх потенційно негативного впливу [16]. Г. Л. Матвієнко-Беліява [17] дослідила комплекс системи оціночних критеріїв для оцінки системи управління ризиками сучасного підприємства. Аспекти взаємозв'язку системи ризик-менеджменту та інновацій підприємницьких структур розкриті у праці Я. І. Рогози, А. А. Степанової [18]. Управління ризиками підприємницьких структур, що є основою роботи з визначення та зменшення ступеня ризику через систему управління ризиками та систему економічних (переважно фінансових) відносин, що виникають у процесі цього управління, включаючи стратегії та тактики управлінських дій представлено в дослідженні Г. Б. Мирошніченко [19]. Питанням запобігання виникнення ризикових ситуацій, або зменшенню негативного їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства приділялась значна увага в роботах В. В. Вітлінського, П. І. Великоіваненка, В. М. Гранатурова, І. В. Литовченка, С. К. Харічкова, О. Б. Шевчука [20-22]. Методологічним підходом до управління ризиками та ролі людського

чинника у загальній системі управління ризиками на підприємстві присвячене дослідження В. Ф. Проскури [23]. Питання стратегічного підходу до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки досліджені у роботі Н. В. Коленди [24]. Питаннями оцінки та аналізу ефективності використання основних засобів, а також виявлення та усунення пов'язаних з ними ризиків присвячені праці таких вчених, як В. І. Кузь [25], Л. В. Гуцаленко, А. С. Глов'юк, І. В. Ковальчука, [26], Л. С. Стригуль та А. С. Тімонової [27], В. М. Шарманської, О. О. Калюжної [28]. Комплексний аналіз ризиків в умовах воєнного стану представлений в роботі І. В. Макалюк, О. В. Кривди, А. О. Лайкової [29]. Впливу джерел ризиків на технічну безпеку зварних конструкцій при експлуатації з використанням неруйнівного контролю та технічної діагностики присвячене дослідження Ю. К. Бондаренка та О. В. Ковальчука [30]. Не зважаючи на значний обсяг наукових робіт, присвячених основним принципам та процесам управління ризиками, поза увагою дослідників залишилися питання з виявлення та оцінки ризиків, пов'язаних з нехарчовою продукцією та умовами її експлуатації.

Постановка завдання. Метою статті є побудова алгоритму проведення оцінки ризиків дитячого взуття відповідно до вимог безпеки ЄС, методом аналізу сценаріїв настання ризиків із застосуванням інструменту оцінки ризику в системі Safety Gate (Safety Gate Risk Assessment, далі за текстом – SAGA).

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою визначення типу небезпеки продукції взуттєвої промисловості варто проаналізувати товар з точки зору всіх заявлених його характеристик: фізична форма, комплектація, матеріал виготовлення, сфера застосування. Варто звернути увагу на те, що небезпекою вважатиметься шкідливий фактор стосовно життя та здоров'я людини, навколишнього середовища, тварин, енергетичних ресурсів, власності, громадської безпеки чи економічних операцій. Якщо виробник дитячого взуття не має змоги виявити всі властиві небезпеки, можна скористатися аналізом сповіщень про небезпеки схожого взуття в системі швидкого сповіщення Safety Gate. Приклади оповіщень про небезпечне дитяче взуття наведено у таблиці 1 [31-40].

Таблиця 1

**Приклади оповіщень про небезпечне дитяче взуття
в системі швидкого сповіщення Safety Gate**

Фотографічне зображення взуття	Тип небезпеки	Нормативно-правовий акт та нормативний документ, вимоги яких порушено	Джерело та опис небезпеки
1	2	3	4
	Задуха	General Product Safety Directive	Китиця та текстильний/стразовий елемент китиці можна легко від'єднати. Маленька дитина може покласти їх до рота і вдавитися [31]
	Хімічний	REACH Regulation, EN 18219-1, EN 18219-2, EN 14389	Міграція свинцю з матеріалу поверхні занадто висока (виміряне значення: 0,7 мг/кг). Свинець шкідливий для здоров'я людини, накопичується в організмі, може спричинити нейротоксичність розвитку та може впливати на дітей, яких годують грудьми. Крім того, матеріал виробу із пластичних мас містить надмірну концентрацію діізоналфталату (DINP) (виміряні значення: 26,4% за вагою). Ці фталати можуть завдати шкоди здоров'ю дітей, спричиняючи можливі пошкодження їхньої репродуктивної системи та печінки. Крім того, матеріал виробу із пластичних мас містить надмірну концентрацію біс(2-етилгексил) фталату (DEHP) і дибутилфталату (DBP) (виміряні значення: 20,6% і 11,2% за вагою відповідно). Ці фталати можуть завдати шкоди здоров'ю, завдаючи можливих пошкоджень репродуктивній системі [32]

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	Хімічний, вплив на навколишнє середовище	Organic Pollutants (POP) Regulation, the REACH Regulation, EN 18219-1, EN 18219-2, EN 14389	Матеріал із пластичних мас має надмірну концентрацію біс(2-етилгексил)фталату (DEHP) і дибутилфталату (DBP) (виміряні значення: 24,4% і 0,2% за вагою відповідно). Ці фталати можуть завдати шкоди здоров'ю, завдаючи можливих пошкоджень репродуктивній системі. Крім того, продукт містить надмірну концентрацію коротколанцюгових хлорованих парафінів (SCCP) (виміряне значення: 1,485% за вагою). SCCP зберігаються в навколишньому середовищі, є токсичними для водних організмів у низьких концентраціях і біоакумулюються в дикій природі та людях, створюючи ризик для здоров'я людини та навколишнього середовища. Тривалий вплив їх через шкіру може викликати рак [33]
	Задуха	General Product Safety Regulation	Декоративний бант від'єднуються від виробу. Маленька дитина може покласти його до рота і вдавитися [34]
	Хімічний, вплив на навколишнє середовище	REACH Regulation	Матеріал із пластичних мас містить надмірну концентрацію дибутилфталату (DBP) і біс(2-етилгексил) фталату (DEHP) (виміряні значення до 21,7% і 17,5% за вагою відповідно) і коротколанцюгових хлорованих парафінів (SCCP) (виміряне значення до 1,38%). Ці фталати можуть завдати шкоди здоров'ю, завдаючи можливих пошкоджень репродуктивній системі. SCCP зберігаються в навколишньому середовищі, є токсичними для водних організмів у низьких концентраціях і біоакумулюються в дикій природі та людях, створюючи ризик для здоров'я людини та навколишнього середовища [35]
	Задуха	General Product Safety Directive, EN 59300	Дрібні деталі легко від'єднуються від виробу. Дитина може покласти їх до рота і вдавитися [36]
	Травмування	General Product Safety Directive	Текстильна застібка може пошкодитись, внаслідок чого ремінь для застібки роз'єднається, створюючи небезпеку спіткнутися. Дитина може впасти і отримати травми [37]

Продовження табл. 1

1	2	3	4
	Травмування	General Product Safety Directive	Текстильна застібка може пошкодитись, внаслідок чого ремінь для застібки роз'єднається, створюючи небезпеку спіткнутися. Дитина може впасти і отримати травми [38]
	Задуха	General Product Safety Directive, EN 59300	Дрібні декоративні елементи легко від'єднуються від виробу. Маленька дитина може покласти їх до рота і вдавитися [39]
	Задуха	General Product Safety Directive	Дрібні деталі легко від'єднуються від виробу. Маленька дитина може покласти їх до рота і вдавитися [40]

Джерело: побудова авторів на основі [31-40].

За результатами проведеного аналізу (табл. 1) встановлено, що найбільшу частку дитячого взуття, що відкликається з ринку ЄС, становить взуття, яке містить такі типи небезпек: травмування, задуха, хімічна небезпека та вплив на довкілля.

Після виявлення джерела небезпеки (табл. 1) необхідно перейти до формулювання ризиків. Наприклад: джерелом небезпеки є текстильна застібка на дитячому взутті, яка не забезпечує надійне з'єднання. Ризиком в такому випадку є ситуація, коли у разі недостатньої закріпленості текстильної застібки, ремінь для застібки роз'єднається, створюючи небезпеку спіткнутися.

Дитина може впасти і зазнати травмування. В цьому дослідженні оцінка ризиків дитячого взуття проведена на прикладі одного з виявлених типів небезпек – травмування від падіння.

Наступним етапом алгоритму є визначення рівня тяжкості виявленого ризику. Рівень тяжкості травмування визначається за такими параметрами: період повного відновлення або функціонування; необхідність залучення медичної допомоги та втручання. Рівні тяжкості травмування зазначено в таблиці 2 [3].

Таблиця 2

Рівні та опис тяжкості травмування

Рівень тяжкості	Шкода здоров'ю/безпеці	Інша шкода
4	Загроза життю: шкода або наслідки, які є або можуть бути летальними, включаючи смерть мозку; наслідки, що впливають на відтворення чи нащадків; серйозна втрата кінцівок та/або функцій, що призводить до більше ніж приблизно 10% інвалідності	Значний негативний вплив, незворотний у кількох аспектах, незалежно від того, є він гострим чи ні
3	Важкий: пошкодження або наслідки, які зазвичай потребують госпіталізації та впливатимуть на функціонування протягом більше ніж 6 місяців або призведуть до постійної втрати функцій	Суттєвий негативний вплив, для усунення якого потрібні значні зусилля та втручання фахівців; без цього втручання та зусиль наслідки є незворотними
2	Помірний: шкода або наслідки, для яких може знадобитися відвідування лікарні, але загалом госпіталізація не потрібна. Функціонування може бути порушено протягом обмеженого періоду, не більше 6 місяців, і відновлення більш-менш повне	Негативний вплив, який можна усунути протягом певного періоду за умови втручання фахівців
1	Незначний: шкода або наслідки, які після основного лікування (перша допомога, як правило, не лікарем) суттєво не перешкоджають функціонуванню та не викликають надмірного болю; зазвичай наслідки повністю оборотні	Негативний вплив, який зазвичай є повністю зворотним у короткостроковій перспективі без втручання фахівців

Приклади сценаріїв настання певного ризику

Джерело небезпеки	Тип небезпеки	Сценарій настання шкоди
Текстильна застібка на взутті	Травмування	1. Дитина поспішає та не до кінця застібає текстильну застібку. 2. Під час активного руху чи ходьби текстильна застібка розстібається. 3. Ремінь для застібки роз'єднується. 4. При подальшому русі дитина наступає на ремінь. 5. Дитина падає та зазнає травмування (синці, забій, пошкодження шкіри).
Дрібні деталі	Задуха	1. Дитина зацікавилась яскравими дрібними деталями на взутті. 2. Дитина від'єднує деталь. 3. Дитина тягне деталь до рота. 4. Дитина зазнає задухи через потрапляння деталі у дихальні шляхи.
Хімічні речовини в надмірній концентрації (хром VI)	Хімічний	1. Дитина довгий час використовує взуття в теплом середовищі під УФ-променями. 2. Під дією зовнішніх чинників утворюється Cr 6. 3. Дитина зазнає алергічної реакції шкіри (дерматологічної).

Джерело: побудова авторів на основі [31-40].

Додатковими входними параметрами при аналізі ризиків є: внутрішня небезпека товару (конструктивна або функціональна), спосіб використання товару (цільове призначення або нетипове використання) та тип користувача (що визначає поведінковий аспект настання ризику).

Наступним етапом проведення аналізу ризиків є розробка сценарію настання визначеної ризикової події, із врахуванням типу настання шкоди та її тяжкості. Згідно Делегованого Регламенту (ЄС) № 2024/3173 [3] максимальною кількістю кроків для опису подій, що призведуть до настання ризику вважається 5. Приклади сценаріїв настання певного ризику відображено в таблиці 3.

Після розробки сценарію необхідно враховувати ймовірність настання кожного кроку. При цьому, ймовірність повинна мати "правдивий" характер. Для визначення ймовірності настання кожного із ризиків, варто дослідити певні аспекти:

- а) як часто такий тип ризику трапляється в системі швидкого сповіщення Safety Gate;
- б) аналітичні та статистичні дослідження травм та хвороб, викликаних ризиками;

- в) звіти страхових компаній;
- г) звернення до служб захисту прав споживачів;
- д) відгуки та звернення споживачів безпосередньо на сайті виробника взуття або платформах продажу;
- е) варіант використання штучного інтелекту для розрахунку ймовірностей.

За результатами розрахунку ймовірності кожного кроку необхідно розрахувати загальну ймовірність заподіяння шкоди як сукупну ймовірність усіх кроків, що відбуваються у визначеному сценарії заподіяння шкоди.

Якщо розроблено декілька сценаріїв заподіяння шкоди, необхідно розрахувати ймовірність кожного з них. Водночас, якщо декілька сценаріїв призводять до одного типу та місця травмування, то залишається вищий рівень ризику. Шкалу ймовірності виникнення сценарію шкоди наведено в таблиці 4 [3].

Комбінація загальної ймовірності та тяжкості шкоди визначає рівень ризику. Шкала виміру рівня ризику представлена в таблиці 5 [3].

Таблиця 4

Ймовірність виникнення сценарію шкоди протягом передбачуваного терміну служби товару	
Вище або дорівнює 50%	Дуже часто
Між 5/10 і 1/10	Часто
Від 1/10 до 1/100	Поширено
Від 1/100 до 1/1000	Час від часу
Від 1/1 000 до 1/10 000	Малоймовірно
Від 1/10 000 до 1/100 000	Не характерно
Від 1/100 000 до 1/1 000 000	Рідко
Менше або дорівнює 1/1 000 000	Дуже рідко

Таблиця 5

Ймовірність виникнення шкоди протягом передбачуваного терміну служби продукту		Тяжкість шкоди ¹			
		1	2	3	4
Високий	> 50%	H	S	S	S
	> 1/10	M	S	S	S
	> 1/100	M	S	S	S
	> 1/1 000	L	H	S	S
	> 1/10 000	L	M	H	S
	> 1/100 000	L	L	M	H
Низький	> 1/1 000 000	L	L	L	M
	< 1/1 000 000	L	L	L	L

Примітка 1. Необхідно визначити рівень ризику як: S –серйозний; H –високий; M –середній; L –низький.

Визначити рівень ризику, прорахувати сценарій та задокументувати результати проведеного аналізу можна за допомогою інструменту SAGA [41]. Аналіз базується на методології Делегованого Регламенту (ЄС) № 2024/3173 [3] та містить всі необхідні вхідні параметри.

Покроковий процес використання інструменту SAGA в оцінці ризику дитячого взуття з типом небезпеки травмування поданий далі. Першим кроком є опис продукції із врахуванням максимальних характеристик товару на першому етапі заповнення форми. Обираємо категорію для взуття: “Clothing, textiles and fashion items”. Орієнтування має бути на максимальну наближеність у виборі категорії товарів, рис. 1 [41].

Наступний крок – опис небезпеки. При виборі групи небезпеки варто зважати саме на обраний сценарій і дотримуватися розробленого сценарію. У нашому випадку обираємо небезпеку “Розмір, форма та поверхня” (завичай цей тип небезпеки – це про конструктивні особливості виробу), рис. 2.1 [41]. У розділі небезпеки – конкретизуємо небезпеку обраної групи, рис. 2.2 [41].

Обираємо тип користувача – вікову категорію. Згідно фотографічного зображення взуття (табл. 1), це діти віком від 3 до 8 років (Young children), рис. 3 [41].

При виборі небезпеки з’являється можливий сценарій виникнення обраного типу ризику. Необхідно залишити наданий опис ризику або зазначити свій. Водночас необхідно звертати увагу на типову

травму при настанні такого типу ризику. Обов'язковим кроком є обрання типу травми, який визначений як основний тип при настанні проаналізованого ризику. Очевидно, що найбільш відповідним типом травми у випадку нашого ризику – це синці та забій, садно, припухлість внаслідок падіння дитини через розстібнуту застібку. Водночас можна обрати і вивих, і струс мозку,

і перелом – вид травми залежить від розробленого сценарію. Можна прописати всі ці типи травмування різними сценаріями. У рядку “Ваша травма” – необхідно обрати тяжкість шкоди за рівнями, які були визначені вище (табл. 2). В нашому випадку це рівень 1. Кожен рівень має свій опис, характерний певному типу травми, рис. 4 [41].

Рис. 1. Заповнення загальної інформації в інструменті SAGA [41]

1

2

Рис. 2. В інструменті SAGA: 1 – вибір типу небезпеки; 2 – конкретизація небезпеки [41]

Рис. 3. Вибір категорії споживача (вікової) в інструменті SAGA [41]

Anticipated harm
Bruising, fracture

Your harm *

Brusing (abrasion) cont. ▼

Select below a severity level (1 to 4) *

☒ 1) Superficial
~25 cm² on face
~50 cm² on body

☐ 2) Major
~25 cm² on face
~50 cm² on body

☐ 3) Trauma
Internal organs (minor)
Heart
Brain
Lung, with blood or air in chest

☐ 4) Brain stem
Spinal cord causing paralysis

PROBABILITY OF THE HARM

(Steps) leading to harm. Describe - 1 step per box, maximum 5 steps allowed*

Probability: Enter a value between 0.00001 and 1 *

Add a step ↓

Рис. 4. Вибір типу та тяжкості травми в інструменті SAGA [41]

Наступним кроком необхідно сформулювати події сценарію, які ведуть до настання ризику. Необхідно зазначити ймовірність виникнення кожної події (в частках) з максимальною кількістю кроків – 5. Для вираховування ймовірності настання

кожної події доцільно використовувати можливості штучного інтелекту (при цьому варто обирати середнє значення). Відповідь на запит продемонстровано в таблиці 6.

Таблиця 6

**Прорахунок ймовірностей настання кожної події
у визначеному сценарії**

Запит: Дано: дитяче взуття із текстильною застібкою на ремені для застібки. Прорахуй ймовірність настання кожної події: 1. Дитина 3-6 років поспішає та не до кінця застібає текстильну застібку. 2. Під час активного руху чи ходьби текстильна застібка розстібається. 3. Ремінь від'єднується. 4. При подальшому русі дитина наступає на ремінь. 5. Дитина падає та зазнає травмування (синці, забій, пошкодження шкіри).		
Відповідь: ймовірність настання кожної події залежить від багатьох факторів: якості текстильної застібки, активності дитини, частоти використання взуття, поверхні, по якій дитина ходить тощо. Але загалом можна приблизно оцінити кожну подію у відсотках:		
Подія / Коментар	Ймовірність настання події	Середнє значення
1. Дитина 3-6 років поспішає та не до кінця застібає текстильну застібку (діти цього віку часто поспішають і можуть не уважно фіксувати застібку)	80-90%	70%
2. Під час активного руху чи ходьби текстильна застібка розстібається (якість текстильної застібки має значення: якщо вона слабка або забруднена – ризик вищий)	40-70%	55%
3. Ремінь від'єднується (якщо текстильна застібка втратила свою здатність до фіксації, ремінь може роз'єднатися)	20-50%	35%
4. У подальшому русі дитина наступає на ремінь (це залежить від довжини ремня, рухливості дитини та її звички дивитися під ноги)	30-60%	45%
5. Дитина падає та зазнає травмування (синці, забій, пошкодження шкіри) (навіть якщо дитина наступить на ремінь, падіння не є гарантованим, адже може просто втратити рівновагу або перечепитися, але не впасти)	10-30%	20%

Джерело: побудова авторів на основі [42]

PROBABILITY OF THE HARM

Steps leading to harm: Describe + 1 step per box, maximum 5 steps allowed

Step	Description	Probability
1.	Дитина потрапляє на нещодавно встановлений текстильний застібок	0.85
2.	Під час витягання руки чи ноги текстильний застібок розривається	0.55
3.	Ремінь для застібка розірвується	0.35
4.	При подальшому русі дитина намагається на рівні	0.45
5.	Дитина падає та зазнає травми (рані, забої, пошкодження шкіри)	0.2

Severity of the harm level: 1

Calculated probability: 0.014736

Overall probability: 1/100

Risk of this scenario: Medium risk

Рис. 5. Опис подій сценарію, ймовірності їх настання та визначення рівня ризику в інструменті SAGA [41]

1 | General information and overview

Product	Risk assessor
Product name: Дитяче взуття	Organization: Виробник
Product category: Clothing, textiles and fashion items	Country: Україна
Description: Тримірний, зі швом з ласкою покриває чорного кольору із текстильним застібком та ремінцем для застібка	

2 | Product risks - Overview

Scenario 1: Medium risk - Травма нижньої кінцівки під час падіння через ненадійний текстильний застібок

Scenario 1: Young children - Product is obstacle

1 | Product hazard

Hazard Group: Size, shape and surface

Hazard Type: Product is obstacle

2 | Consumer

Consumer Group: Young children - Older than 36 months and younger than 6 years (Vulnerable consumers)

3 | How the hazard causes harm to the consumer

Harm scenario: Травма нижньої кінцівки під час падіння через ненадійний текстильний застібок

4 | Severity of the harm

Harm: Bruising (abrasion/ contusion, swelling, redness)

Level: 1 Superficial, <0.5 cm² on face, <0.5 cm² on body

5 | Probability of the steps to injury

Step	Step(s) leading to harm	Probability
1	1. Дитина потрапляє на нещодавно встановлений текстильний застібок	0.85
2	2. Під час витягання руки чи ноги текстильний застібок розривається	0.55
3	3. Ремінь для застібка розірвується	0.35
4	4. При подальшому русі дитина намагається на рівні	0.45
5	5. Дитина падає та зазнає травми (рані, забої, пошкодження шкіри)	0.2

Calculated probability: 0.014736

Overall probability: 1/100

Risk of this scenario: Medium risk

Рис. 6. Звіт в інструменті SAGA:
1 – титульна сторінка; 2 – аналіз одного сценарію ризику [41]

Добуток ймовірностей відображає загальну ймовірність сценарію шкоди. Рівень ризику для цього сценарію небезпеки необхідно визначати згідно з таблицею 5, де на перетині ймовірності та тяжкості травми зазначається рівень ризику. Рівень ризику – М (середній). В інструменті SAGA рівень прораховується автоматично після зазначення подій сценарію і ймовірності їх настання, рис. 5 [41].

Цей етап в процесі аналізу ризиків має бути задокументований таким чином, щоб у разі перевірки органами ринкового нагляду не виникало сумнівів у достовірності та розрахункового підтвердження заявленого рівня ризику. Відповідне документальне підтвердження заявленого рівня ризику в інструменті SAGA відображено на рис. 6 [41]

Такий документ розміщується або як розділ технічного файлу або як додаток до технічного файлу. Це буде завершенням етапу оцінки ризиків у розрізі вимог Регламенту (ЄС) № 2023/988 [1]. Після аналізу ризиків, визначення джерел небезпек і найбільш ризикових сценаріїв розробляються

шляхи усунення або мінімізації ризиків, які можуть бути потенційно використані до дитячого взуття. Усунення ризиків можливе на етапі виробництва: зміна конструкції взуття, матеріалу, форми, моделі тощо. У нашому випадку виробник дитячого взуття може впровадити такі заходи для функціональної мінімізації ризику, пов'язаного із використанням текстильної застібки у дитячому взутті, щоб не потрапити під перевірку органів ринкового нагляду ЄС:

а) використання якісних текстильних застібок – обирати матеріали з високою зносостійкістю, які не втрачають здатності до фіксації навіть після багаторазового використання;

б) забезпечення подвійної фіксації – використовувати додаткові застібки або комбінувати текстильну застібку з gumкою, блискавкою чи кнопками, щоб зменшити ймовірність розстібання;

в) використання оптимальної довжини ремінця – конструювати текстильні застібки так, щоб після застібання не залишалося довгого вільного кінця, на який можна наступити;

г) покращення конструкції застібки – розробляти конструкцію так, щоб текстильна застібка розташовувалася під кутом або мала додаткові фіксуючі елементи, які запобігатимуть її випадковому розстібанню;

д) використання матеріалів, що не втрачають властивостей з часом – використовувати текстильні застібки, стійкі до зношування, вологи, пилу та бруду, що може знижувати їх ефективність;

е) застосування самозатяжних або магнітних застібок – використовувати інноваційні застібки, які автоматично забезпечують щільніше прилягання під час руху дитини;

ж) використовувати ширші або подвійні текстильні – замість однієї вузької застібки використовувати широку або дві паралельні, щоб забезпечити кращу фіксацію;

з) застосовувати текстильну застібку із захисним клапаном – додавати текстильний або гумовий клапан, який накриває застібку і запобігає випадковому розстібанню;

и) використовувати зносостійке покриття текстильної застібки – обробляти текстильні застібки спеціальними матеріалами, які запобігають накопиченню пилу та бруду, що може знижувати її ефективність.

Методом мінімізації ризиків також є безумовне дотримання стандартів. Оскільки на дитяче взуття відсутні європейські гармонізовані стандарти, то аналіз ризиків та відповідність безпеці згідно з регламентом забезпечується іншими методами. Один із них, функціональний, який ми розглянули вище. Будь-який виробничий процес передбачає належний контроль якості виробництва та якості готової продукції. Тому можливе запровадження посиленої перевірки якості: додатковий контроль якості під час виробництва, щоб уникнути браку та перевірка міцності текстильних застібок на різних етапах експлуатації. Варіантом мінімізації виявленого ризику є тестування на безпеку: проведення випробування взуття в умовах активного руху дітей (біг, стрибки, різкі зупинки), щоб оцінити, наскільки добре текстильна застібка забезпечує фіксацію взуття на нозі дитини. Таке випробування хоч і немає методичного підґрунтя стосовно взуття, але може здійснюватися виробником шляхом перевірки якості та доведенням відповідності вимогам безпеки у розрізі процедури оцінки ризиків. Результатом такого випробування є протокол випробування, який може бути доданий до технічної документації.

Ще одним методом мінімізації ризиків є забезпечення умов, за яких покупці будуть попереджені про можливий ризик шляхом додавання до інструкції або етикетки рекомендацій щодо правильної експлуатації джерела ризику – текстильної застібки, догляду за нею та необхідності регулярної перевірки її стану.

Зворотній зв'язок від користувачів є також процедурою внутрішнього контролю якості на виробництві, та належним засобом подальшої мінімізації та виявлення ризиків загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, доведення

відповідності дитячого взуття вимогам безпечності ЄС згідно із Регламентом (ЄС) № 2023/988 “Про загальну безпеку продукції”, у вигляді алгоритму оцінки ризиків, містить: виявлення джерел небезпеки в дитячому взутті; формулювання ризику; визначення тяжкості травми або пошкодження; розробка сценарію заподіяння шкоди; визначення ймовірності заподіяння шкоди; визначення рівня ризику; документування оцінки рівня ризику.

Імплементация запропонованого алгоритму сприяє забезпеченню виробником належного рівня відповідності вимогам безпечності ЄС та дозволяє: здійснити всебічну оцінку ризиків, пов'язаних із виробництвом дитячого взуття, відповідно до законодавства ЄС; отримати документально підтверджені результати аналізу з належним рівнем обґрунтованості; інтегрувати відповідну аналітичну інформацію до складу технічної документації; забезпечити наявність вичерпних відповідей для органів ринкового нагляду ЄС; зменшити регуляторні та технічні бар'єри, що перешкоджають реалізації продукції на ринку ЄС.

Подальші дослідження будуть присвячені узагальненню вимог та умов доступу взуття українського виробництва на ринок ЄС.

ЛІТЕРАТУРА

1. On general product safety, amending Regulation (EU) No 1025/2012 of the European Parliament and of the Council and Directive (EU) 2020/1828 of the European Parliament and the Council, and repealing Directive 2001/95/EC of the European Parliament and of the Council and Council Directive 87/357/EEC: Regulation (EU) of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 № 2023/988. *EUR-Lex. European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/988/oj/eng>.

2. Des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 2023 über die allgemeine Produktsicherheit, zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 1025/2012 des Europäischen Parlaments und des Rates und der Richtlinie (EU) 2020/1828 des Europäischen Parlaments und des Rates sowie zur Aufhebung der Richtlinie 2001/95/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und der Richtlinie 87/357/EWG des Rates: Verordnung (EU) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 2023 № 2023/988. *EUR-Lex. European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02023R0988-20230523&qid=1744557298903>.

3. Supplementing Regulation (EU) 2023/988 supplementing Regulation (EU) 2023/988 of the European Parliament and of the Council with regard to rules on access to and operation of the Safety Gate Rapid Alert System, information to be entered in that System, notification requirements and the criteria for assessment of the level of risk: Commission Delegated Regulation (EU) of 27 August 2024 supplementing Regulation (EU) №2024/3173. *EUR-Lex. European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R3173&qid=1744649208585>.

4. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України. Редакція від 15.11.2024 № 124-VIII. База даних “Законодавство України”. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.
5. ДСТУ ГОСТ 26165:2009. Взуття дитяче. Загальні технічні умови (ГОСТ 26165-2003, IDT). Київ : Держспоживстандарт України, 2009. 18 с.
6. ДСТУ ISO Guide 73:2013. Керування ризиком. Словник термінів (ISO Guide 73:2009, IDT). Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 18 с.
7. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП “УкрНДНЦ”, 2019. 23 с.
8. ДСТУ EN IEC 31010:2022 (EN IEC 31010:2019, IDT; IEC 31010:2019, IDT). Керування ризиками. Методи оцінювання ризиків. Київ : ДП “УкрНДНЦ”, 2022. 125 с.
9. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 1 (153). С. 102-115. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2625>.
10. Макалюк І. В., Бабенко І. Ю. Управління ризиками інвестиційних проектів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 63-70. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422>.
11. Коць О. О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2006. № 554. С. 96-103. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f2813d11-7cac-457e-898a-9830cc26e2d5/content>.
12. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>.
13. Кривда О. В., Макалюк І. В., Наливайко С. М. Ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74>.
14. Кривда О. В., Очеретяна О. В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 235-240. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-34>.
15. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб’єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400>.
16. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4018&i=22>.
17. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 814-818. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4867/4778>.
18. Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. *Науково-практичний збірник “Фінансові послуги”*. 2017. № 5. С. 15-18. URL: https://www.researchgate.net/publication/341312653_rizik-menedzment_ak_vazлива_skladova_innovacijnoi_dialnosti_pidpriemstva.
19. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>.
20. Вітлінський В. В., Великоіваненко П. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
21. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / за наук. ред. В. М. Гранатурова. Одеса : ІПРЕД НАН України, 2003. 164 с.
22. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Київ : Державне вид.-інформ. агентство “Зв’язок”, 2000. 150 с.
23. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 9. С. 599-607. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf.
24. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 333-337. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf.
25. Кузь В. І. Ефективність системи бухгалтерського обліку на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5(2). С. 8-12. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10300/Kuz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
26. Гуцаленко Л. В., Гловюк А. С., Ковальчук І. В. Організація обліку та аудиту основних засобів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 741-747. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/123.pdf.
27. Стригуль Л. С., Тімонова А. С. Шляхи удосконалення організації обліку і аудиту основних засобів на підприємстві. *Вісник Нац. техн. ун-ту “ХП” : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2014. № 32 (1075). С. 47-50. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b67ee4b6-15b7-40f3-bb13-797f00.737b7b/content>.
28. Шарманська В. М., Калюжна О. О. Аналіз ризиків, пов’язаних з використанням основних засобів. *Мистецтво наукової думки*. 2019. № 3. С. 14-16. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/140/124>.

29. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>.

30. Бондаренко Ю. К., Ковальчук О. В. Дослідження впливу джерел ризиків на технічну безпеку зварних конструкцій при експлуатації з використанням неруйнівного контролю та технічної діагностики. *Технічна діагностика і неруйнівний контроль*. 2020. № 2. С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.37434/tdnk2020.02.08>.

31. Alert number: SR/00859/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10093437?lang=en>

32. Alert number: SR/00451/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092855?lang=en>

33. Alert number: SR/00444/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092863?lang=en>

34. Alert number: SR/00336/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092701?lang=en>

35. Alert number: SR/00364/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092820?lang=en>

36. Alert number: A12/00828/24. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10012132?lang=en>

37. Alert number: INFO/00085/23. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10009325?lang=en>

38. Alert number: A12/00128/24. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10011619?lang=en>

39. Alert number: A12/01822/22. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10007482?lang=en>

40. Alert number: A12/00426/22. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10005771?lang=en>

41. Risk assessment for Safety Gate. SAGA. *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/saga/#/screen/home?lang=en>.

REFERENCES

1. On general product safety, amending Regulation (EU) No 1025/2012 of the European Parliament and of the Council and Directive (EU) 2020/1828 of the European Parliament and the Council, and repealing Directive 2001/95/EC of the European Parliament and of the Council and Council Directive 87/357/EEC: Regulation (EU) of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 № 2023/988. *EUR-Lex. European Union*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/988/oj/eng>.

2. Des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 2023 über die allgemeine Produktsicherheit, zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 1025/2012 des Europäischen Parlaments und des Rates und der Richtlinie (EU) 2020/1828 des Europäischen Parlaments und des Rates sowie zur Aufhebung der Richtlinie 2001/95/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und der Richtlinie 87/357/EWG des Rates: Verordnung (EU) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 2023 № 2023/988. *EUR-Lex. European Union*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02023R0988-20230523&qid=1744557298903>.

3. Supplementing Regulation (EU) 2023/988 supplementing Regulation (EU) 2023/988 of the European Parliament and of the Council with regard to rules on access to and operation of the Safety Gate Rapid Alert System, information to be entered in that System, notification requirements and the criteria for assessment of the level of risk: Commission Delegated Regulation (EU) of 27 August 2024 supplementing Regulation (EU) № 2024/3173. *EUR-Lex. European Union*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R3173&qid=1744649208585>.

4. Pro tekhnichni rehlementy ta otsinku vidpovidnosti: Zakon Ukrainy. Redaktsiia vid 15.11.2024 № 124-VIII. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy". *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.

5. DSTU GOST 26165:2009. Vzuttia dytyache. Zahalni tekhnichni umovy (GOST 26165-2003, IDT). (2009), Derzhspozhyvstandart Ukrainy, Kyiv, 18 s.

6. DSTU ISO Guide 73:2013. Keruvannia ryzykom. Slovyk terminiv (ISO Guide 73:2009, IDT). (2014), Minekonomrozvytku Ukrainy, Kyiv, 18 s.

7. DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastavnyky. (2019), DP "UkrNDNTs", Kyiv, 23 s.

8. DSTU EN IEC 31010:2022 (EN IEC 31010:2019, IDT; IEC 31010:2019, IDT). Keruvannia ryzykamy. Metody otsiniuvannia ryzykiv. (2022), DP "UkrNDNTs", Kyiv, 125 s.

9. Tarasova, K. I. (2012), Klasyfikatsiia ryzykiv v ekonomichnii teorii, *Naukovyi visnyk. Odeskyi derzhavnyi ekonomichnyi universytet. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukotsiv. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia*, № 1(153), s. 102-115, available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2625>.
10. Makaliuk, I. V. and Babenko, I. Yu. (2016), Upravlinnia ryzykamy investytsiinykh proektiv, *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vyp. 18, s. 63-70, available at: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/71422>.
11. Kots, O. O. (2006), Klasyfikatsiia ryzykiv promyslovoho pidpriemstva, *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*, № 554, s. 96-103, available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f2813d11-7cac-457e-898a-9830cc26e2d5/content>.
12. Losheniuk, O. V. and Murovana, T. O. (2023), Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia, *Efektivna ekonomika*, № 2, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44>.
13. Kryvda, O. V. Makaliuk, I. V. and Nalyvaiko, S. M. (2024), Ryzyky zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii shveinykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu, *Efektivna ekonomika*, № 4, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74>.
14. Kryvda, O. V. and Ochereetiana, O. V. (2020), Analiz ta metodyka upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh derevoobrobnoi promyslovosti, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vyp. 2(25), s. 235-240, available at: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-34>.
15. Tomashuk, I. V. and Tomashuk, I. O. (2022), Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva yak skladova zabezpechennia staleho funktsionuvannia sub'ekta ekonomiky, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400>.
16. Levchenko, K. A. (2018), Marketynhova stratehiia pidpriemstva na rynku promyslovykh tovariv Ukrainy: poryadok formuvannia ta stratehichni ryzyky, *Ekonomika ta derzhava*, № 3, s. 113-117, available at: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4018&i=22>.
17. Matviienko-Biliaieva, H. L. (2018), Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema efektyvnogo upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur, *Molodyi vchenyi*, № 4(56), s. 814-818, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4867/4778>.
18. Stepanova, A. A. and Rogoza, Ya. I. (2017), Ryzyk-menedzhment yak vazhliva skladova innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva, *Naukovo-praktychnyi zbirnyk "Finansovi posluhy"*, № 5, s. 15-18, available at: https://www.researchgate.net/publication/341312653_rizik-menedzhment_ak_vazhliva_skladova_innovacijnoi_diialnosti_pidpriemstva.
19. Miroshnychenko H. (2022), Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 44, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>.
20. Vitlinskyi, V. V. and Velykoivanenko, P. I. (2004), Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 480 s.
21. Granaturov, V. M. Lytovchenko, I. V. and Kharychkov, S. K. (2003), Analiz pidpriemnytskykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilkisni otsinky : monohrafiia / za nauk. red. V. M. Granaturova, IPRED NAN Ukrainy, Odesa, 164 s.
22. Granaturov, V. M. and Shevchuk, O. B. (2000), Ryzyky pidpriemnytskoi diialnosti: problemy analizu, Derzhavne vyd.-inform. ahentstvo "Zviazk", Kyiv, 150 s.
23. Proskura, V. F. and Bilak, R. H. (2019), Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 9, s. 599-607, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf.
24. Kolenda, N. V. (2018), Stratehichni pidkhidy do upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v umovakh zabezpechennia yoho socio-ekoloho-ekonomichnoi bezpeky, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 15, s. 333-337, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf.
25. Kuz, V. I. (2015), Efektyvnist systemy buhalterskoho obliku na pidpriemstvi, *Molodyi vchenyi*, № 5(2), s. 8-12, available at: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10300/Kuz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
26. Hutsalenko, L. V. Hloviuk, A. S. and Kovalchuk, I. V. (2017), Orhanizatsiia obliku ta audytu osnovnykh zasobiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 8, s. 741-747, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/123.pdf.
27. Stryhul, L. S. and Timonova, A. S. (2014), Shliakhy udoskonalennia orhanizatsii obliku i audytu osnovnykh zasobiv na pidpriemstvi, *Visnyk Nat. tekhn. un-tu "KhPI": zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnystva*, № 32(1075), s. 47-50, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b67ee4b6-15b7-40f3-bb13-797f00.737b7b/content>.
28. Sharmanska, V. M. and Kaliuzhna, O. O. (2019), Analiz ryzykiv, pov'iazanykh z vykorystanniam osnovnykh zasobiv, *Mistetstvo naukovoï dumky*, № 3, s. 14-16, available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/140/124>.
29. Makaliuk, I. V. Kryvda, O. V. and Laikova, A. O. (2024), Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznyanykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 62, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>.
30. Bondarenko, Yu. K. and Kovalchuk, O. V. (2020), Doslidzhennia vplyvu dzherel ryzykiv na tekhnichnu bezpeku zvarnykh konstruksii pry ekspluatatsii z vykorystanniam neruynivnogo kontroliu ta tekhnichnoi diiahnostyky, *Tekhnichna diiahnostyka i neruynivnyi kontrol*, № 2, s. 49-57, available at: <https://doi.org/10.37434/tdnk2020.02.08>.

31. Alert number: SR/00859/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10093437?lang=en>.

32. Alert number: SR/00451/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092855?lang=en>.

33. Alert number: SR/00444/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092863?lang=en>.

34. Alert number: SR/00336/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092701?lang=en>.

35. Alert number: SR/00364/25. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10092820?lang=en>.

36. Alert number: A12/00828/24. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at:

<https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10012132?lang=en>.

37. Alert number: INFO/00085/23. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10009325?lang=en>.

38. Alert number: A12/00128/24. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10011619?lang=en>.

39. Alert number: A12/01822/22. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10007482?lang=en>.

40. Alert number: A12/00426/22. Safety Gate: the EU rapid alert system for dangerous non-food products. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport/alertDetail/10005771?lang=en>.

41. Risk assessment for Safety Gate. SAGA. *European Commission*, available at: <https://ec.europa.eu/saga/#/screen/home?lang=en>.

Стаття надійшла до редакції 03 квітня 2025 року

УДК 338.24:330.45

*Боднар І. Р.,
iryna.bod@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6884-2058,
к. е. н., проф., професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Борбіль М. В.,
mashaborbil@gmail.com,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Власюк Д. А.,
vlasiuk.dv@gmail.com,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Вільхова В. С.,
viljhova.viktoriya@icloud.com,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Анотація. *Визначальним чинником соціально-економічного зростання та науково-технічного прогресу багатьох країн світу і світової спільноти загалом є сучасна інформатизація усіх напрямів людської діяльності. Характерними рисами означеного процесу є циркулюючий інформаційний обмін глобального спрямування. Сучасні суспільні трансформації передбачають активну участь держави в розвитку інформаційного суспільства та актуалізують проблему наукового аналізу державного управління інформаційною сферою. Сучасна наука трактує державне управління як практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу. В різноманітних видах діяльності й багатоманітних соціальних ролях держава управляє не всіма, а тільки тими їх проявами, сторонами і взаємозв'язками, які мають значення для всього суспільства, відносяться до реалізації загальних потреб, інтересів та цілей. Ці тенденції реально впливають на формування системи державного регулювання інформаційної сфери будь-якої країни, пошук нових підходів до функціонування інформаційного середовища та адаптації до світового глобального інформаційного процесу. Інформаційний фактор суспільного розвитку набуває глобального значення, що дає підстави констатувати наявність феномену інформаційної революції як результату двох паралельних процесів: постійного зростання ролі та обсягів інформації, необхідної для забезпечення життєдіяльності суспільства, та вдосконалення технологій її накопичення і поширення. В результаті цього інформаційна сфера трансформувалась в пріоритетну галузь суспільної життєдіяльності і набула значення одного з ключових об'єктів державного управління. У зв'язку з цим, у статті розглянуто базові елементи, ключові поняття та основи державного регулювання інформаційної сфери європейських країн. Проаналізовано предмет та методи системи регулювання інформаційної сфери, охарактеризовано базові елементи та основні принципи державного регулювання інформаційної сфери. Розглянуто концептуальні підходи щодо регулювання інформаційних відносин в європейських країнах.*

Ключові слова: інформаційна сфера, правове регулювання інформаційної сфери, інформаційне суспільство, інформаційна політика держави.

*Bodnar I. R.,
iryna.bod@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6884-2058,
Ph.D, Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Borbil M. V.,
mashaborbil@gmail.com,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

Vlasiuk D. A.,
vlasiuk.dv@gmail.com,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Vilkhova V. S.,
viljhova.viktoriya@icloud.com,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STATE REGULATION OF THE INFORMATION SPHERE IN EUROPEAN COUNTRIES

Abstract. The determining factor of socio-economic growth as well as scientific and technological progress in many countries of the world and the world community as a whole is the modern informatization of all areas of human activity. A characteristic feature of this process is the circulating global information exchange. Modern social transformations involve the active participation of the State in the development of the information society and actualize the problem of scientific analysis of public administration of the information sphere. Modern science interprets public administration as a practical, organizing and regulating influence of the State on the social life of people with the aim of its ordering, preservation or transformation, based on its power. In various types of activities and diverse social roles, the state does not manage all of them, but only those manifestations, parties and relationships that are important for the whole society and relate to the realization of common needs, interests and goals. These trends have a real impact on the formation of the system of state regulation of the information sphere of any country, the search for new approaches to the functioning of the information environment and adaptation to the global information process. The information factor of social development is gaining global significance, which gives grounds to state the existence of the phenomenon of the information revolution as a result of two parallel processes: the constant growth of the role and volume of information necessary for the vital activity of society, and the improvement of technologies for its accumulation and distribution. As a result, the information sphere has been transformed into a priority sector of social life and has become one of the key objects of public administration. In this regard, the article examines the basic elements, key concepts and foundations of the State regulation of the information sphere in European countries. The subject matter and methods of the information sphere regulation system are analyzed, the basic elements and basic principles of the state regulation of the information sphere are characterized. Conceptual approaches to the regulation of information relations in European countries are considered.

Key words: information sphere, legal regulation of information field, information society, information policy of the state.

JEL Classification: O31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-14>

Постановка проблеми. Створення інформаційного суспільства – вагомий крок розвитку людської цивілізації. Багатоманітність та динаміка інформаційних відносин в сучасному суспільстві є настільки виразною, що сьогодні ще немає повної визначеності з поняттям інформаційного права, яке має ці відносини регулювати. Правові норми, присвячені питанням регулювання інформаційних відносин (державна таємниця, інформація для службового користування, діяльність ЗМІ, технічні стандарти телекомунікаційних систем тощо) виникають поступово разом з появою та розвитком відповідних суспільних або технічних явищ.

Державне регулювання інформаційної сфери – це правовий фундамент інформаційного суспільства, що активно формується у всіх країнах і континентах. Правове регулювання інформаційної сфери почали розглядати лише у 70-ті рр. XX ст., коли відбулися революційні зміни у кількісних і якісних характеристиках інформаційних відносин, обумовлені технічним та соціальним прогресом людства.

Водночас дуже часто подібне правове регулювання намагалися ідентифікувати з такими “інформаційними” науками, як інформатика і кібернетика. У 1978 р. А. Венгеров відкрив питання про виділення самостійної галузі інформаційного права.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченням ролі законодавства в інформаційній сфері займаються такі вчені як Арістова І. [1], Почепцов Г. [2], Супрун В. [3] тощо. Ряд публіцистів: Брижко В., Гальченко О., Цимбалюк В. розробили основні принципи правового регулювання інформаційної сфери. Значний внесок у визначення та дослідження галузі регулювання інформаційної сфери зробили вчені Тулубко В., Жук С., Косецова В та ін. Водночас окремого дослідження вимагають структурно-функціональні аспекти правового регулювання інформаційної сфери.

Арістова І. стверджує, що інформація як суб'єкт правовідносин давно увійшла до міжнародного права. Вона визначає систему регулювання інформаційної сфери як систему норм права,

що регулюють суспільні відносини в інформаційній сфері суспільства [1]. Інформаційні права і свободи, проголошені Загальною декларацією прав людини, затверджені Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р.

Почепцов Г. розглядає регулювання інформаційної сфери як нову комплексну галузь, що вивчає інформаційні відносини, як предмет державного регулювання, а також суб'єкти і правовий режим інформаційних процесів в сучасному суспільстві [2].

Супрун В. вважає, що правове регулювання інформаційної сфери діє лише в рамках організаційно-правових норм регламентації суспільних відносин, що виявились в процесі акумуляції, аналітичної обробки і розповсюдження інформації за допомогою електронних засобів [3].

Система державного регулювання інформаційної сфери – це самостійний законодавчий інститут, що регулює правовідносини суб'єктів в області правового режиму здійснення інформаційних процесів, тобто створення, збору, обробки, накопичення, зберігання, розповсюдження і поживання інформації (інформаційних ресурсів).

Система правового регулювання інформаційної сфери є новою комплексною галуззю, що є “системою соціальних норм і відносин, які виникають в інформаційній сфері – сфері виробництва, перевтілення та споживання інформації”. Крім цього вказує на предмет правового регулювання інформаційної сфери – “інформаційні відносини, тобто відносини, що виникають при здійсненні інформаційних процесів – процесів виробництва, збирання, обробки, накопичення, зберігання, пошуку, передачі, розповсюдження та споживання інформації” [4].

Неоднозначність думок багато в чому пов'язана з тим, що регулювання інформаційної сфери достатньо нова галузь законодавчої діяльності, що перебуває у стадії формування. Ще не до кінця вирішені питання про систему інформаційного законодавства, зміст галузі і її розмежування з іншими галузями. На користь визнання інформаційного права самостійною галуззю наявні такі факти: наявність великого масиву нормативних актів, формування принципів, наявність яскраво вираженого предмету, розподіл на загальну і спеціальну частини тощо.

Найбільш повним визначенням галузі інформаційного права, можна вважати таке: “Інформаційне право – це система соціальних норм і відносин, що виникають в інформаційній сфері – сфері виробництва, перетворення і споживання інформації, яка охороняється державою”.

Постановка завдання виявляється у необхідності теоретичного обґрунтування ролі регулювання інформаційної сфери на сучасному етапі розвитку суспільства, аналізу сучасного стану та принципів інформаційного права, виявлення проблем правового регулювання інформаційної сфери та розробки рекомендацій щодо вирішення цих проблем.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Роль державного регулювання інформаційної сфери в інформаційному суспільстві XXI століття переоцінити важко. В інформаційному суспільстві практично відсутні географічні і геополітичні межі, і навіть часові рамки і годинні пояси, а також, як правило, не діють національні законодавства. Державне регулювання інформаційної сфери має будуватись, переважно, на нормах міжнародного права, що регулюють основні групи інформаційних відносин на міждержавному рівні. Універсальним нормативно-правовим актом галузі регулювання інформаційної сфери в Україні залишається Закон “Про інформацію”, який мав на меті врегулювати найбільш головні суспільні відносини в інформаційній сфері, зокрема питання реалізації інформаційних прав і свобод та захисту інформаційної безпеки, захисту інформації та інформаційної інфраструктури держави. Тобто його універсальність проявляється у поєднанні як норм, що є частиною природного права, так і норм, які мають суто державне походження. Але значна кількість його положень вже застаріла, і не відповідає динаміці сучасних інформаційних процесів.

Принципи державного регулювання інформаційної сфери – це основні початкові положення і ідеї, що визначають суть і зміст інформаційної галузі, що додає системний характер її нормам і інститутам і дозволяє говорити про цілісність механізму правового регулювання інформаційних відносин у суспільстві. Державне регулювання інформаційної сфери покликане регулювати суспільні відносини в інформаційній сфері, які описуються такими категоріями:

- використання нових технологій роботи з інформацією – формування і забезпечення сумісності інформаційних систем і систем комунікацій в інформаційних системах та мережах;
- забезпечення безпеки в сфері інформації та інформатизації;
- реалізація юридичної відповідальності в галузі інформації, інформатизації, телекомунікацій.

Всі принципи державного регулювання інформаційної сфери можна поділити на загальні і спеціальні. До загальних принципів належать положення та ідеї, які поширюють свою дію на всю сукупність відносин, що складаються в інформаційній сфері (рис. 1).

Аналізуючи рис. 1 бачимо, що вагоме місце в системі загальних принципів належить нормам забезпечення захисту авторських прав в інформаційній сфері, захисту інформації в мережах, гарантування інформаційної безпеки. До спеціальних принципів належать основні положення і ідеї, що визначають суть і зміст окремих предметних областей інформаційного права, його правових інститутів.



Рис. 1. Загальні принципи державного регулювання інформаційної сфери

В європейських країнах існують такі принципи користування мережею Інтернет:

- принцип права приватного життя;
- принцип точного дотримування правил користування мережею;
- принцип недоторканості приватної власності і дотримання норм авторського права;
- принцип доступу до інформації;
- принцип єдиного глобального характеру мережі [3].

В сфері телерадіомовлення в європейських країнах можна виділити деякі спеціальні принципи державного регулювання, що відображені на рисунку 2.

Аналізуючи рис. 2 бачимо, що важливими нормами європейських країн є захист авторських прав, недопущення цензури, свобода слова, ліцензування телерадіомовної діяльності тощо.

Державне регулювання засобів масової інформації в демократичних країнах здійснюється законами, що гарантують з одного, свободу засобів

інформації, з іншого – право людини на свободу одержання інформації, свободу висловлювань і самовираження, плюралізм думок у суспільстві. Державну систему, яка регулює діяльність всіх засобів масової інформації забезпечують норми про засоби масової інформації, що регулюються особливими правилами. Власник ліцензії на національний телевізійний канал, що передається наземними засобами, не може одночасно мати ліцензію на інший національний телевізійний канал або на місцевий телевізійний канал.

Європейські країни мають власні інститути державного регулювання інформаційної сфери (рис. 3). Крім цього вони ефективно співпрацюють з відомими інститутами (наприклад, інститутами інтелектуальної власності тощо).

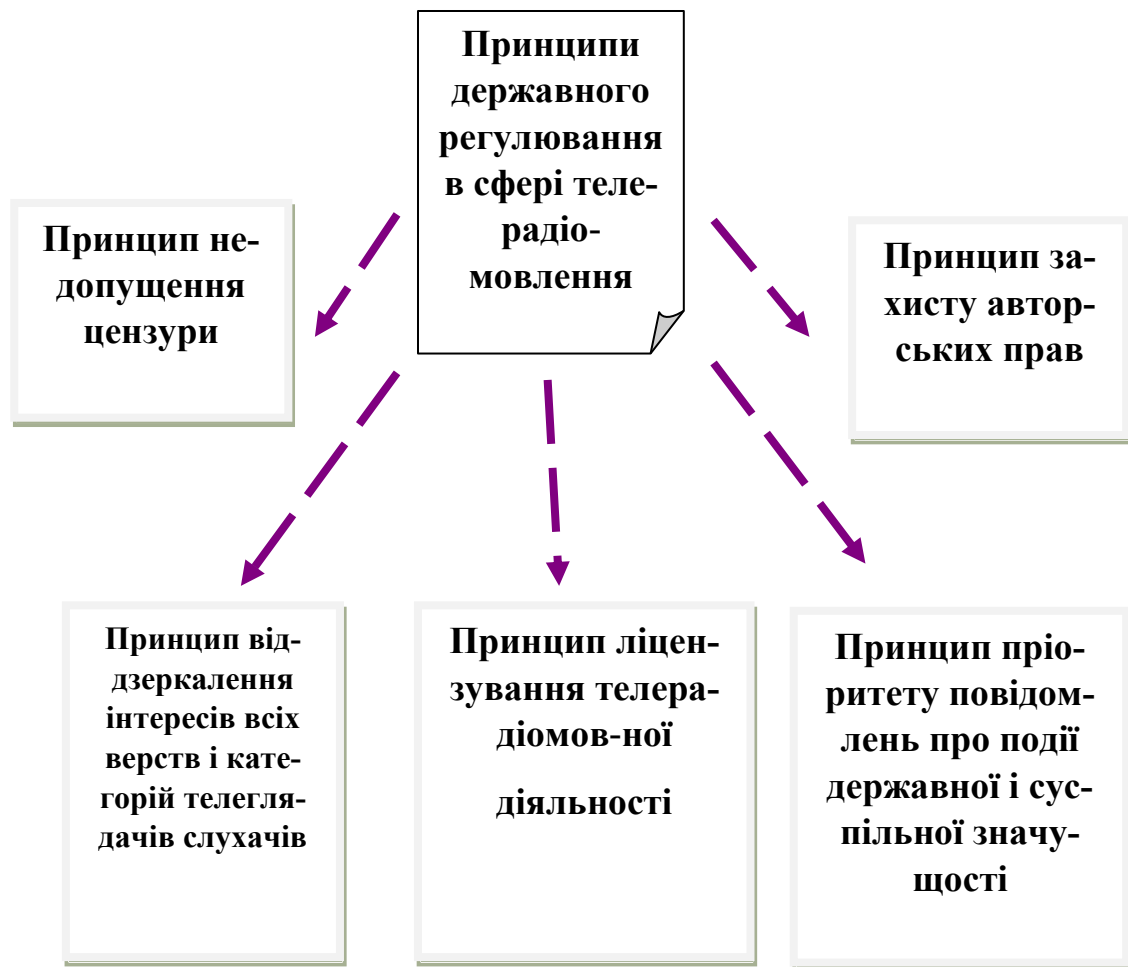


Рис. 2. Принципи державного регулювання в сфері телерадіомовлення в європейських країнах

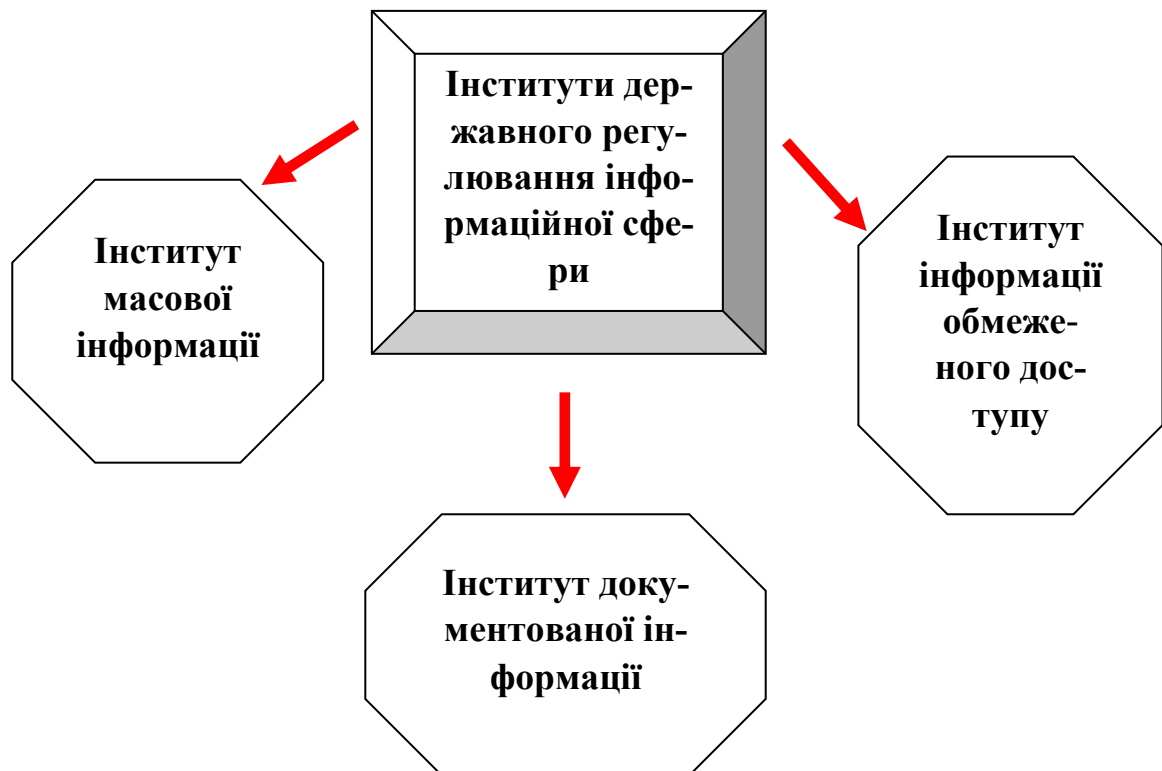


Рис. 3. Інститути державного регулювання інформаційної сфери європейських країн

Аналізуючи рис. 3 бачимо, що інститути державного регулювання інформаційної сфери європейських країн – це інститут масової інформації, інститут документованої інформації тощо. Законодавство про свободу інформації має широке застосування в державних установах європейських країн. Що ширший обсяг прав у сфері суспільного доступу до інформації, то більш демократичне законодавство про свободу інформації.

Доступ до урядової інформації в європейських країнах є різним. Так, у Великій Британії немає закону про свободу інформації. У Франції закон кожному надає право доступу до державних документів. Рішення державного органу про відмову в наданні інформації може бути оскаржене в суді. У Німеччині закони містять положення про право на доступ до інформації урядів. Федеральні уряди можуть відмовити засобам масової інформації в наданні інформації, коли її публічність може перешкоди судочинству тощо. В інших країнах Європи доступ до урядової інформації регулюється законами, схожими з законодавством Франції та Німеччини. Діяльність законодавчих органів іноді може бути обмежена конституційними та міжнародними нормами. У Міжнародному пакті про цивільні і політичні права зазначається, що держави учасниці повинні визнавати право на одержання інформації. При цьому чітко названі єдино можливі підстави, за наявності яких можуть допускатися обмеження щодо доступу до інформації.

Європейська конвенція з прав людини визначає, щоб держави, які її підписали, гарантували право на свободу слова. У контексті свободи інформації важливо, щоб такі обмеження були адекватними встановленій законом мети і спроможними досягати цієї мети [5].

В документі Ради Європи “Про доступ до офіційних документів” наголошується на важливості прозорості діяльності державних органів і доступності інформації з питань, що мають суспільний інтерес, для розвитку демократичного суспільства. Забезпечення доступу до офіційних документів здійснюється на принципах рівності і відповідно до правил:

- дає змогу отримувати адекватне уявлення і формувати критичні судження про стан суспільства, сприяючи залученню громадськості до справ, що становлять загальний інтерес;
- зміцнює дієвість і ефективність функціонування органів влади і допомагає підтримувати єдність влади, протидіючи корупції;
- сприяє утвердженню легітимності адміністративної влади у ролі суспільних органів і зміцненню довіри до неї з боку населення.

В цьому документі насамперед йдеться про надання приватним особам доступу до офіційних документів. З цією метою державним органам варто проводити активну політику зі зв'язків з громадськістю, спрямовану на надання населенню будь-якої інформації, що може бути корисною у демократичному суспільстві.

Цей документ стосується офіційних документів, що перебувають в розпорядженні органів державної влади. Вона не стосується права на доступ або обмежень доступу, передбачених Конвенцією про захист особистості в зв'язку з автоматичною обробкою даних. Держави-учасники можуть обмежувати право доступу до офіційних документів з метою:

- національної безпеки, оборони і міжнародних відносин;
- недоторканості особистого життя та інших правомірних приватних інтересів;
- економічної, кредитно-грошової і валютної політики держави тощо.

На сучасному етапі спостерігається концентрація засобів масової інформації, що підриває конституційні основи свободи слова. Європейські країни мають прийняти інформаційне законодавство, спрямоване на запобігання і протидію концентрації засобів масової інформації, що може загрожувати плюралізму ЗМІ на національному, регіональному та міжнародному рівнях. Держави мають передбачити можливість визначення максимальних рівнів контролю з метою обмежити вплив, який комерційна компанія може справляти в одному або декількох секторах засобів масової інформації. При встановленні рівнів впливу держави мають брати до уваги обсяг ринку ЗМІ і рівень наявних на ньому ресурсів. Країнам Західної Європи варто створити спеціальні органи у сфері ЗМІ, які б мали право протидіяти злиттю компаній. Країни регіону мають вжити заходів у тих випадках, коли вертикальна інтеграція, тобто здійснюваний окремою компанією контроль за ключовими елементами виробництва, мовлення, поширення і суміжних видів діяльності, може стати загрозою плюралізму [3].

Варто зазначити, що окрім спільних наробок, в окремих країнах здійснюється детальне регулювання діяльності ЗМІ. Так, у Великій Британії міністр торгівлі має повноваження обмежувати концентрацію преси в одних руках. Законодавство Німеччини гарантує плюралізм друкованих органів як найважливіший фактор свободи преси шляхом заборони монополії.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Державне регулювання інформаційної сфери європейських країн – це правовий фундамент інформаційного суспільства, що активно формується країнами. Усі країни Західної Європи життєво зацікавлені у розвитку глобального інформаційного суспільства і використанні нових можливостей, які з'являються завдяки покращенню процесу регулювання інформаційного сектору, прийняття законів, спрямованих на забезпечення рівного доступу до інформації та використання інформаційних ресурсів країнами регіону. Урядам країн необхідно сприяти підвищенню ефективності регулювання інформаційної сфери, здійснювати регулювання власності на засоби масової інформації, вирішувати проблеми концентрації ЗМІ, з метою обмеження негативних явищ, зокрема обмеження свободи слова, плюралізму думок тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти : монографія / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків : Видавництво Університету внутрішніх справ, 2000. 407 с.
2. Почепцов Г. Г. Інформаційна політика : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 663 с.
3. Супрун В. М. Інформаційний суверенітет як один з елементів інформаційної безпеки держави: теоретико-правовий аспект. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Право.* 2009. № 841. С. 136-139.
4. <https://studfile.net/preview/3546105/page:2/>.
5. Рекомендація № R (99) 1 Комітету міністрів Ради Європи “Про заходи щодо сприяння плюралізму в ЗМІ”. Документ 994_095, поточна редакція - Прийняття від 19.01.1999. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_095#Text.

REFERENCES

1. Aristova, I. V. (2000), *Derzhavna informatsijna polityka: orhanizatsijno-pravovi aspekty : monohrafiia / za zah. red. O. M. Bandurky.* Vydavnytstvo Universytetu vnutrishnikh sprav, Kharkiv, 407 s.
2. Pocheptsov, H. H. (2006), *Informatsijna polityka : navch. posibnyk.* Znannia, K., 663 s.
3. Suprun, V. M. (2009), *Informatsijnyj suverenitet iak ody z elementiv informatsijnoi bezpeky derzhavy: teoretyko-pravovyj aspekt.* *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V. N. Karazina. Serii: Pravo.*, № 841, s. 136-139.
4. <https://studfile.net/preview/3546105/page:2/>.
5. Rekomendatsiia № R (99) 1 Komitetu ministriv Rady Yevropy “Pro zakhody schodo spryiannia pliuralizmu v ZMI”. Dokument 994_095, potochna redaktsiia - Pryjniattia vid 19.01.1999. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy.*, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_095#Text.

Стаття надійшла до редакції 04 лютого 2025 року

УДК 004.7:005.3:331.108

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Фединець Н. І.,

NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено особливості трансформаційного управління гібридними командами в сучасних умовах цифрової економіки та реалій воєнного стану. Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладних інструментів трансформаційного управління гібридними командами для забезпечення результативної діяльності бізнес-організацій в умовах високої невизначеності. Наукова новизна роботи полягає у розробці багатовимірного підходу до вивчення управлінських практик гібридних команд, що інтегрує технологічні, безпекові, соціально-психологічні та організаційні аспекти їх функціонування. Під час дослідження розкрито складність та багатогранність процесів трансформації управління в сучасних організаційних системах. У ході наукового пошуку виявлено, що домінуючими є тренди гібридної роботи, незважаючи на спроби деяких компаній повернути традиційну офісну модель. Цифрова економіка створює стійкі передумови для подальшого розвитку інноваційних форматів професійної діяльності, що унеможливує повне згортання гібридних форм організації праці. Зазначено, що для вітчизняного бізнесу військова агресія слугувала потужним каталізатором прискореної трансформації до гібридного формату праці, актуалізуючи нагальні питання забезпечення безпеки, мобільності та неперервності бізнес-процесів в умовах екстремальних викликів. Систематизовано основні виклики для гібридних команд в умовах цифрової економіки та воєнного стану, визначає ключові компетенції менеджерів для успішного керування командами. Проаналізовано практики українських компаній та виділено чинники успіху трансформаційного управління гібридними командами. Запропоновано методологію трансформаційного управління, що інтегрує технологічні, комунікаційні та безпекові інструменти, та розроблено алгоритм впровадження інструментів управління гібридними командами. Алгоритм забезпечує послідовність організаційних змін, адаптивність до особливостей підприємства та неперервний розвиток управлінських процесів. Практичне значення дослідження полягає в розробці науково-методичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до управління гібридними командами, що дозволить підвищити ефективність організаційних процесів в умовах невизначеності.

Ключові слова: гібридні команди, трансформаційне управління, цифрова економіка, комунікативні платформи, цифрові компетенції, інструменти управління, дистанційна співпраця.

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

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

Fedynets N. I.,

NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

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

TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT OF HYBRID TEAMS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

Abstract. *The article explores the peculiarities of transformational management of hybrid teams in the modern conditions of the digital economy and the realities of martial law. The purpose of the study is to comprehensively substantiate the theoretical and methodological foundations and applied tools for transformational management of hybrid teams to ensure the effective operation of business organizations in conditions of high uncertainty. The scientific novelty of the article lies in the development of a multidimensional approach to the study of management practices of hybrid teams, which integrates technological, security, socio-psychological and organizational aspects of their functioning. The study reveals the complexity and multifaceted nature of management transformation processes in modern organizational systems. The research has revealed that hybrid work trends are dominant, despite attempts by some companies to return to the traditional office model. The digital economy creates sustainable prerequisites for the further development of innovative formats of professional activity, which makes it impossible to completely curtail hybrid forms of work organization. It is noted that for domestic business, military aggression served as a powerful catalyst for accelerated transformation to a hybrid labor format, actualizing the urgent issues of ensuring security, mobility and continuity of business processes in the face of extreme challenges. The study systematizes the main challenges for hybrid teams in the digital economy and martial law, identifies the key competencies of managers for successful team management. The practices of Ukrainian companies are analyzed and the success factors of transformational management of hybrid teams are highlighted. A methodology for transformational management that integrates technological, communication and security tools is proposed, and an algorithm for implementing hybrid team management tools is developed. The algorithm ensures the consistency of organizational changes, adaptability to the characteristics of the enterprise and continuous development of management processes. The practical significance of the study lies in the development of scientific and methodological recommendations for the introduction of innovative approaches to the management of hybrid teams, which will increase the efficiency of organizational processes in conditions of uncertainty.*

Keywords: hybrid teams, transformational management, digital economy, communication platforms, digital competencies, management tools, remote collaboration.

JEL Classification: M10, M12, O31, L22, L31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-15>

Постановка проблеми. В умовах повномасштабного російського вторгнення в Україну питання трансформаційного управління гібридними командами набуло особливої актуальності для вітчизняного бізнесу. Військова агресія змусила значну кількість вітчизняних підприємств реорганізувати свої робочі процеси, враховуючи низку викликів, зокрема, релокацію персоналу в безпечніші регіони України та за кордон, необхідність забезпечення функціонування бізнесу в умовах повітряних тривог та перебоїв з електропостачанням, адаптацію до нових умов роботи через відсутність працівників, які були призвані на службу в ЗСУ тощо.

Специфіка воєнного стану призвела до виникнення таких елементів управління гібридними командами як необхідність швидкого прийняття рішень щодо зміни локації працівників та забезпечення їх безпеки; організація роботи команд з урахуванням різних часових зон через масштабну міграцію персоналу; впровадження гнучких графіків роботи з урахуванням повітряних тривог та можливих відключень електроенергії; підтримка психологічного здоров'я працівників та управління стресом; збереження командного духу та корпоративної культури при географічній розпорошеності колективу та ін.

Ефективне управління гібридними командами стало не просто трендом цифрової економіки, а обов'язковим чинником виживання бізнесу в

умовах війни. Тому дослідження трансформаційного управління гібридними командами має особливе практичне значення для відновлення та розвитку українського бізнесу, підвищення його стійкості та адаптивності до складних та критичних умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління гібридними командами активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями, серед яких вітчизняні науковці (Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. [1], Васьків Р., Веретеннікова Н. [2], Мушинський О. [3], Петрова І. Л. [4], Середа Г. В. [5]) та іноземні дослідники (Форсгрєн Н., Хамбл Дж., Кім Г. [6], Сіман Фільо М., Піньейро П. Р. [7], Аслам В., Іджаз Ф. [8], Ван Стін М., Таненбаум А. [9]) розглядають різні аспекти організації та функціонування гібридних команд в умовах цифрової економіки. Наукові розвідки охоплюють різноманітні аспекти – від технологічного забезпечення та комунікативних стратегій до психологічних особливостей віддаленої взаємодії та впливу цифрової трансформації на організаційну культуру.

Значна кількість наукових досліджень з проблеми управління гібридними командами підтверджує її актуальність, однак процеси цифровізації та інші кризові явища (зокрема, військова агресія) формують нові виклики та потребують розроблення

інноваційних механізмів удосконалення управлінських практик, що створює перспективні напрямки для подальших наукових розвідок.

Постановка завдання. Метою написання статті є обґрунтування інструментів та механізмів трансформаційного управління гібридними командами для забезпечення ефективної діяльності бізнес-організацій в умовах цифрової економіки та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гібридні команди характеризуються унікальним поєднанням офлайн- та онлайн-форматів роботи, що суттєво змінює традиційні підходи до організації бізнес-процесів.

Гібридний формат роботи сьогодні є пріоритетним напрямком наукових досліджень, який розкриває нові парадигми професійної діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. Сучасні наукові колективи прагнуть комплексно дослідити перспективи, переваги та виклики гібридної зайнятості, аналізуючи її соціально-економічний потенціал та вплив на продуктивність праці.

Так, за результатами дослідження McKinsey, проведеного у 2024 році, серед 25000 респондентів у 46 країнах, спостерігається значна трансформація моделей організації робочого процесу. Емпіричні дані показують, що переважна більшість працівників (81%) виявляє чітку преференцію щодо впровадження гнучких форматів роботи, зокрема дистанційний та гібридний режими. 43% досліджуваних організацій вже здійснили перехід до постійних гібридних моделей роботи. Разом з тим дослідження виявило певні проблеми, виділені роботодавцями. Зокрема, 29% респондентів відзначають зниження ефективності командної роботи, а 23% вказують на труднощі з адаптацією корпоративної культури до нових умов [10].

Згідно прогностичних моделей дослідники прогнозують подальшу інтенсифікацію цих тенденцій. На їх думку, частка організацій, що пропонуватимуть повністю віддалений режим роботи, може досягти 15%, що значною мірою обумовлено економічною доцільністю через оптимізацію витрат на утримання офісних приміщень [10].

Аргументований висновок на користь впровадження гібридної моделі роботи можна зробити на основі результатів дослідження компанії Trip.com, проведеного Ніколасом Блумом та його колегами. Результати дослідження показують, що гібридна модель роботи є виграним рішенням, яке одночасно підвищує задоволеність працівників, зберігає продуктивність та приносить суттєву фінансову вигоду компанії. Важливо відзначити, що успіх гібридної моделі багато в чому залежав від правильної організації робочого процесу, що дозволило зберегти ефективну співпрацю між працівниками [11].

Результати дослідження ринку праці у 2024 році, проведеного Gallup International Association, розкривають глибокі трансформації в організації робочого процесу, показуючи стійку тенденцію до диверсифікації форматів зайнятості. Так, у США станом на травень 2024 року

26% працівників перейшли на повністю віддалену роботу, 55% запровадили гібридний режим, а 19% продовжують працювати традиційно в офісі [12].

Аналітичні дані Forbes також підтверджують прогресивні зміни, зазначаючи, що 22% робочої сили (близько 32,6 млн. осіб) остаточно перейдуть на віддалений формат роботи, а 98% працівників захочуть мати гнучкий графік з можливістю часткової дистанційної роботи. Ця динаміка свідчить про фундаментальні зрушення в корпоративній культурі, пов'язані з переосмисленням традиційних підходів до організації праці та впровадженням інноваційних моделей професійної діяльності [13].

Попри домінуючі тренди щодо гібридної роботи низка технологічних компаній посилили вимоги щодо повернення працівників до офісної моделі, скорочуючи можливості віддаленої роботи. Їх приклад перейняло керівництво компанії Amazon, політика якої передбачає трансформацію від гібридного формату до повноцінної офісної роботи, що відображає альтернативну стратегію управління персоналом у постпандемічний період [14].

Незважаючи на тенденцію деяких компаній до повернення в офіси, цифрова економіка створює стійкі передумови для подальшого розвитку та вдосконалення гібридних форматів професійної діяльності, що унеможливорює повне згортання цього інноваційного явища організації праці.

Цифрова економіка створює нові можливості для такої гібридної взаємодії через розвиток платформ для колективної роботи, хмарних технологій та інструментів віртуальної комунікації. Саме для вітчизняного бізнесу російська військова агресія слугувала потужним каталізатором прискореної трансформації до гібридного формату праці, актуалізувавши нагальні питання забезпечення безпеки, мобільності та неперервності бізнес-процесів в умовах екстремальних викликів.

Основними характеристиками сучасних гібридних команд є їх просторова організація, гнучкий графік роботи та асинхронна комунікація. Війна значно ускладнила організацію роботи підприємств, яким довелося переглянути свої процеси роботи, щоб врахувати нові обставини – розподілену команду, різні часові пояси та поєднання роботи зі службою в ЗСУ. Така ситуація вимагає особливих підходів до координації роботи та підтримки командної взаємодії.

Особливими викликами для гібридних команд в умовах цифрової економіки є:

- необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту даних при віддаленій роботі;
- потреба в розвитку цифрових компетенцій працівників;
- труднощі з підтримкою балансу між автономією та контролем;
- перешкоди у сфері цифрової комунікації;
- проблеми професійного та емоційного вигорання та ін.

Воєнний стан додав ще низку викликів, зокрема, необхідність: оперативної адаптації до зміни локації команди та нових умов роботи; забезпечення

безперервності бізнес-процесів та мінімізації впливу повітряних тривог й відключень електроенергії; надання психологічної підтримки працівникам для збереження їх емоційно-психологічного стану; оптимізації робочих процесів та залучення нових ресурсів для заміщення мобілізованих працівників тощо.

Так, за результатами опитувань, проведених ІЕД у листопаді 2024 р., український бізнес зіткнувся з двома основними викликами. Найгострішою проблемою виявився дефіцит працівників – близько двох третин опитаних підприємств (64%) повідомили про труднощі через мобілізацію працівників та їх виїзд за кордон. Другим суттєвим викликом стали перебої з електропостачанням внаслідок російських обстрілів енергетичних об'єктів. Понад третина компаній (34%) зазначили, що постраждали від блекаутів і є підстави вважати, що ця частка може в майбутньому збільшитися [15].

Важливо зазначити, що гібридні команди в українських реаліях виявляють здатність підтримувати робочі процеси навіть в умовах повітряних тривог та перебоїв з електропостачанням.

Це проявляється через налагоджені процеси переходу на резервні локації та джерела живлення; відпрацьовані сценарії комунікації під час надзвичайних ситуацій; гнучкий розподіл завдань з урахуванням можливих перерв у роботі тощо.

Таким чином, сучасні гібридні команди функціонують на перетині цифрових можливостей та безпекових викликів, що вимагає інноваційних підходів до управління та розвитку командного потенціалу.

Успішне управління гібридними командами вимагає від менеджерів не лише оновлення професійних навичок, але й переосмислення традиційних методів управління. Сучасний керівник виступає передусім модератором, який створює умови для злагодженої роботи команди, а не контролером робочих процесів. Його завданням є налагодити ефективну взаємодію між працівниками незалежно від їх місця роботи, забезпечити синергію віддаленого та офісного форматів діяльності. На рис. 1 виділено основні компетенції, які повинні розвивати менеджери для успішного керування гібридними командами.



Рис. 1. Компетенції менеджера, необхідні для успішного керування гібридними командами

Чинники успіху вітчизняних компаній в управлінні гібридними командами

Компанія	Підтримка гібридного формату	Чинники успіху
ІТ-компанія Intellias	повна	гнучкість робочого формату; підтримка сімейних цінностей; технологічне забезпечення віддаленої роботи; орієнтація на результат, а не на процес; сучасні інструменти комунікації
кофаундингова ІТ-компанія Genesis	повна	повний цикл онлайн-навчання; підтримка гнучкого графіку; кар'єрний розвиток; власна ІТ-академія; корпоративна культура без бюрократії
ТОВ "Нова Пошта"	часткова	гнучка система комунікацій; внутрішні навчальні програми; діджиталізація процесів; корпоративна культура розвитку
Kernel Group	обмежена	соціальна відповідальність; інвестиції в корпоративну культуру; програми розвитку персоналу; прозора комунікація
Інтернет-магазин Rozetka	повна	Адаптивне управління; онлайн-навчання; гнучкий графік; підтримка інновацій
Епіцентр К	часткова	Диверсифікація бізнес-напрямків; інвестиції в персонал; соціальні програми; корпоративний розвиток
АТ "Райффайзен Банк"	обмежена	Цифрова трансформація; навчальні програми; гнучкий графік; підтримка персоналу

Джерело: авторська розробка на основі [16-20]

Крім того, у контексті воєнного стану додатково актуалізуються такі компетенції як кризовий менеджмент та управління безперервністю бізнесу; забезпечення безпеки персоналу та інформації; управління стресом та підтримка резильєнтності команди. Важливим є також перехід від реактивного до проактивного управління, що передбачає трансформацію організаційної культури шляхом впровадження стратегій, спрямованих на антиципацію змін, розробку гнучких планів та делегування повноважень, що стимулює розвиток самоорганізації серед членів колективу тощо. Тобто ефективне управління гібридними командами вимагає від менеджера принципово нового набору компетенцій та зміни традиційних підходів до керівництва.

Аналізуючи практики українських компаній щодо успішності трансформаційного управління гібридними командами, можемо виділити такі чинники їх успіху на прикладі окремих організацій (табл. 1).

Досвід компаній показує, що успішне управління гібридними командами в цифровому середовищі потребує комплексного інструментального забезпечення, яке включає три взаємопов'язані компоненти: технологічну безпеку, комунікаційну інфраструктуру та механізми інформаційного захисту.

Технологічний компонент забезпечення управління гібридними командами передбачає впровадження комплексної системи інформаційної безпеки та охоплює Cloud-платформи з багаторівневим захистом інформаційних ресурсів; системи віртуальних приватних мереж для захищених комунікацій; багатофакторні механізми автентифікації та ідентифікації користувачів; корпоративні системи захисту даних тощо.

Комунікаційна інфраструктура управління гібридними командами має бути багаторівневою системою комунікативних інструментів, що забезпечать ефективну професійну взаємодію, а саме: уніфікованих цифрових платформ проєктного менеджменту; інструментів відеоконференційного зв'язку; цифрових платформ спільної роботи; інтегрованих систем підтримки розподілених робочих груп з механізмами віддаленої координації.

Механізми інформаційної безпеки гібридних команд мають передбачати комплексний моніторинг мережевої активності з використанням інтелектуальних систем аналізу; диференційовані регламенти доступу до інформаційних ресурсів з урахуванням рівнів конфіденційності; корпоративні протоколи кібербезпеки; неперервне навчання персоналу принципам інформаційної безпеки та кібергігієни.

Запропонований підхід забезпечить ефективність управління гібридними командами, мінімізацію ризиків несанкціонованого втручання та підтримку неперервності бізнес-процесів в умовах просторової розосередженості.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих інструментів управління гібридними командами нами розроблено алгоритм з

врахуванням специфіки вітчизняного бізнесу, що забезпечує системну трансформацію управлінських практик в умовах цифрової економіки (рис. 2).

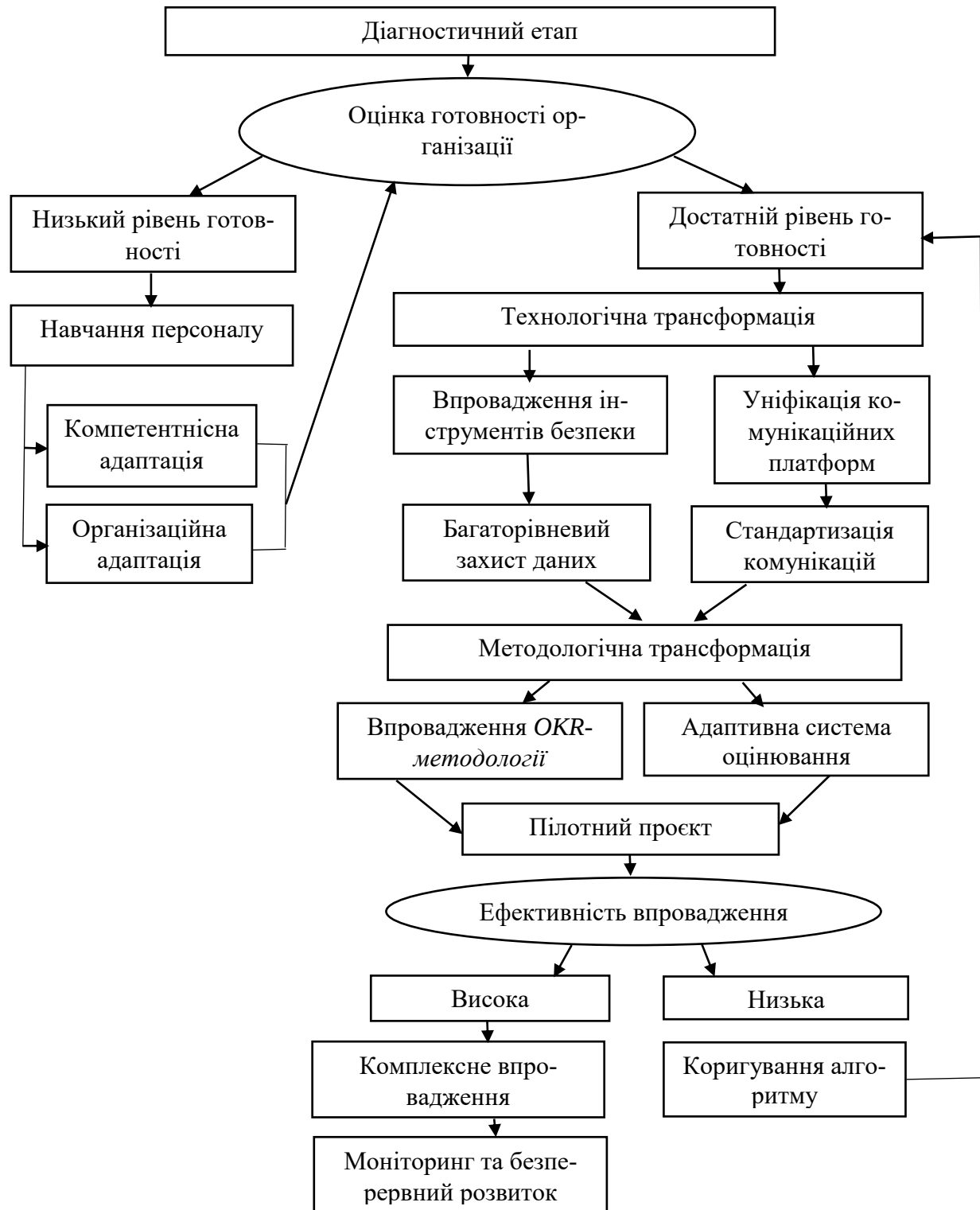


Рис. 2. Алгоритм впровадження інструментів управління гібридними командами

Запропонований алгоритм впровадження інструментів управління гібридними командами є ефективним інструментом стратегічних організаційних змін. Він забезпечує послідовність трансформаційних процесів, адаптивність до специфіки підприємства та неперервний розвиток управлінських практик. Алгоритм створює системні передумови для оптимізації комунікацій, підвищення продуктивності та гнучкості менеджменту в умовах цифрової економіки, що робить його принципово важливим для сучасних організацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження трансформаційного управління гібридними командами в умовах цифрової економіки виявило необхідність комплексного підходу, який інтегрує технологічні, комунікаційні та безпекові інструменти. Запропонований алгоритм впровадження забезпечує системну адаптацію управлінських практик до викликів сучасного цифрового середовища з урахуванням особливостей вітчизняних підприємств.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку галузевих моделей управління гібридними командами; поглиблене вивчення психологічних аспектів віддаленої комунікації; створення адаптивних методик оцінювання ефективності гібридних команд.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>.
2. Васків Р., Веретеннікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проектних команд. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Інформаційні системи та мережі"*. 2024. № 15. С. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
3. Мушинський О. Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>.
4. Петрова І. Л., Мушинський О. Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки : збірник наукових праць*. 2024. № 2(49). С. 129-140. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_12.pdf.
5. Середа Г. В., Нестерук В. А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.9>.
6. Forsgren N., Humble J., Kim G. Accelerate: The science of lean software and DevOps: Building and scaling high performing technology organizations. IT Revolution Press, 2018. 288 p. URL: <https://itrevolution.com/book/accelerate/>.

7. Simão Filho M., Pinheiro P. R., Albuquerque A. B., Barreto A. Task allocation and coordination in distributed agile software development: A systematic review. *Complexity*, 2019, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1155/2019/7015418>.
8. Aslam W., Ijaz F. A quantitative framework for task allocation in distributed agile software development. *IEEE Access*, 2018, 6, 15380-15390. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2812523>.
9. Van Steen M., Tanenbaum A. S. Distributed systems. 2023. 4th ed. URL: <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>.
10. McKinsey and the World Economic Forum 2025. Overview. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/overview>.
11. Nicholas Bloom, James Liang and Ruobing Han. One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found. *Harvard Business Review*. October 29, 2024. URL: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found>.
12. Hybrid Work. Indicators. Work Locations for US Employees with Remote-Capable Jobs. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>.
13. Katherine Haan. Top Remote Work Statistics And Trends. *Forbes*. Jun 12, 2023. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>.
14. Dylan Jones-Evans. Hybrid working is here to stay but needs better managing. *BusinessLive*. 18 NOV 2024. URL: <https://www.business-live.co.uk/opinion-analysis/hybrid-working-here-stay-needs-30392781>.
15. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576>.
16. Iryna Yurkovska-Oliarnyk. Intellias в трійці найкращих роботодавців України за версією EY. *Intellias | Ukraine*. April 19, 2024. URL: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-v-trijczy-najkrashhih-robotodavcziv-ukra%D1%97ni-zaversi%D1%94yu-ey/>.
17. Genesis. URL: <https://gen-tech.breezy.hr/?&location=Kyiv,%20UA>.
18. Про компанію. *Kernel*. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>.
19. Наш бізнес: Мережа Епіцентр. *Епіцентр*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/>.
20. Test Lead. Raiffeisen Bank. *DOU.ua*. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/raiffeisen/vacancies/214751/>.

REFERENCES

1. Varis, I. O. Kravchuk, O. I. and Kyrianova, O. V. (2023), Napriamy optymizatsii virtualnoho komandnoho menedzhmentu v suchasnomu biznes-seredovyschi, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>.
2. Vaskiv R. and Veretenikova N. (2024), Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnogo funktsionuvannia rozpodilennykh proyektnykh komand, *Visnyk Natsionalnoho*

universytetu "Lvivska politehnika" "Informatsiini systemy ta merezhi", № 15, s. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.

3. Mushynskiy O. (2024), Osoblyvosti upravlinnia proiektnymi komandamy v hibrydnomu seredovyshchi, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>.

4. Petrova, I. L. and Mushynskiy, O. Yu. (2024), Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komandamy u hibrydnomu seredovyshchi, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky : zbirnyk naukovykh prats*, № 2(49), s. 129-140, available at: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_12.pdf.

5. Sereda, H. V. and Nesteruk, V. A. (2024), Dystantsiini ta hibrydni modeli upravlinnia personalom: teoretychnyi ohliad i kontent-analiz, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 2(54), s. 100-108. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.9>.

6. Forsgren N., Humble J. and Kim G. *Accelerate: The science of lean software and DevOps: Building and scaling high performing technology organizations*, IT Revolution Press, 2018, 288 p., available at: <https://itrevolution.com/book/accelerate/>.

7. Simão Filho M., Pinheiro, P. R., Albuquerque, A. B., Barreto A. (2019), Task allocation and coordination in distributed agile software development: A systematic review, *Complexity*, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1155/2019/7015418>.

8. Aslam W., and Ijaz F. (2018), A quantitative framework for task allocation in distributed agile software development, *IEEE Access*, 6, 15380-15390. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2812523>.

9. Van Steen M., Tanenbaum, A. S. *Distributed systems*. 2023. 4th ed., available at: <https://www.distributed-systems.net/index.php/books/ds4/>.

10. McKinsey and the World Economic Forum 2025. Overview. McKinsey, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/world-economic-forum/overview>.

11. Bloom N., Liang J. and Han R. *One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found*. Harvard Business Review. October 29, 2024, available at: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found>.

12. Hybrid Work. Indicators. Work Locations for US Employees with Remote-Capable Jobs. Gallup, available at: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>.

13. Haan K. Top Remote Work Statistics And Trends. Forbes. June 12, 2023, available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>.

14. Jones-Evans D. Hybrid working is here to stay but needs better managing. BusinessLive. November 18, 2024, available at: <https://www.business-live.co.uk/opinion-analysis/hybrid-working-here-stay-needs-30392781>.

15. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsul'tatsii, available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7576>.

16. Yurkovska-Oliiarnyk I. *Intellias v trijtsi najkrashchykh robotodavtsiv Ukrainy za versiieiu EY. Intellias | Ukraine*. April 19, 2024, available at: <https://career.intellias.com/ukraine/uk/intellias-v-trijczy-najkrashhih-robotodavcziv-ukra%D1%97ni-za-versi%D1%94yu-ey/>.

17. Genesis, available at: <https://gen-tech.breezy.hr/?&location=Kyiv,%20UA>.

18. Pro kompaniiu. Kernel, available at: <https://www.kernel.ua/ua/>.

19. Nash biznes: Merezha Epitsentr. Epitsentr, available at: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/>.

20. Test Lead. Raiffeisen Bank. DOU.ua, available at: <https://jobs.dou.ua/companies/raiffeisen/vacancies/214751/>.

Стаття надійшла до редакції 17 березня 2025 року

УДК 33.332.1

*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*

*Пікулик О. І.,
oksana.pikulyk@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7640-9158,
Web of Science Researcher IDGON-8312-2022,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та публічного управління, Львівський національний
університет імені Івана Франка, м. Львів*

ЗНАЧЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Фінансова децентралізація внесла вагомі корективи у процеси розвитку територій України, сформувавши умови для розширення фіскального простору та повноважень місцевого самоврядування, досягнення фінансової автономії та стійкості місцевих бюджетів, прозорості та ефективності використання їх коштів з орієнтацією на потреби кожної громади індивідуально, що прямо пропорційно вплинуло на зростання та підвищення рівня життя й добробуту населення регіонів. Особливості розвитку територій України за умов фінансової децентралізації продемонстрували, що при запровадженні реформи місцеві громади зіткнулися зі значними фінансовими, матеріально-технічними, гуманітарними та адміністративними проблемами. Більшість із них мають довготривалий характер, що негативно впливає на повноцінне впровадження децентралізації на місцях та є бар'єром для ефективного соціально-економічного розвитку регіонів вже протягом тривалого терміну. Спричинені війною масштабні руйнування інфраструктури та обстріли, окупація, міграція, зниження економічної активності та скорочення виробництва, падіння ділової активності, антикризові заходи уряду щодо послаблення податкового тиску суттєво вплинули на місцеві бюджети, особливо в регіонах, де ведуться активні бойові дії. У зв'язку з цим, дослідження місцевих бюджетів України та аналіз особливостей формування їхніх доходів і витрат в умовах війни є актуальним питанням, що потребує детального вивчення і має важливе значення для вирішення соціально-економічних проблем країни у військовий час. Проведений аналіз доходів і видатків місцевих бюджетів України в умовах війни показав, що, незважаючи на те, що початок війни підірвав фінансову і матеріальну основи місцевого самоврядування, загалом громади довели, що здатні гідно протистояти будь-яким загрозам та викликам. Проте, незважаючи на адаптування місцевого самоврядування до сучасних складних умов та його підтримки економіку країни загалом, існує низка проблем, які надалі можуть вплинути на забезпечення фіскальної самостійності та незалежності місцевих бюджетів та знизити конкурентоспроможність регіонів. Для пом'якшення їхнього впливу місцевим органам влади необхідно активізувати співпрацю з міжнародними партнерами (гранти міжнародних організацій чи іноземних урядів на виконання певних проектів) для того, щоб отримати додаткові фінансові ресурси, а уряду під час розрахунку міжбюджетних трансфертів важливо враховувати, що місцевим бюджетам необхідно збільшувати обсяги фінансової підтримки або ж скорочувати видаткові повноваження.

Ключові слова: місцеві бюджети, регіональний розвиток, міжбюджетні трансферти, доходи і видатки місцевих бюджетів, бюджетна децентралізація.

*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 Financial and Economic Security,
Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Pikulyk O. I.,
oksana.pikulyk@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7640-9158,
Web of Science Researcher IDGON-8312-2022,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv*

THE SIGNIFICANCE OF LOCAL BUDGETS IN ENSURING REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract. Financial decentralization made significant adjustments to the processes of development of the territories of Ukraine, creating conditions for expanding the fiscal space and powers of local self-government, achieving financial autonomy and stability of local budgets, transparency and efficiency of the use of their funds with an orientation to the needs of each community individually, which directly proportionally affected the growth and improvement of the standard of living and well-being of the population of the regions. The peculiarities of the development of the territories of Ukraine under the conditions of financial decentralization demonstrated that when the reform was introduced, local communities faced significant financial, logistical, humanitarian and administrative problems. Most of them have a long-term nature, which negatively affects the full implementation of local decentralization and is a barrier to effective socio-economic development of the regions already in the long term. The large-scale destruction of infrastructure and shelling caused by the war, occupation, migration, reduction of economic activity and reduction of production, drop in business activity, anti-crisis measures of the government to reduce tax pressure significantly affected local budgets, especially in regions where active hostilities are taking place. In this regard, the study of local budgets of Ukraine and the analysis of the peculiarities of the formation of their incomes and expenses in the conditions of war is an extremely urgent issue that requires detailed study and is of great importance for solving the socio-economic problems of the country in wartime. The analysis of the revenues and expenditures of the local budgets of Ukraine during the war showed that, despite the fact that the beginning of the war undermined the financial and material basis of local self-government, communities in general proved that they are able to face any threats and challenges with dignity. However, despite the adaptation of local self-government to modern complex conditions and its support for the country's economy in general, there are a number of problems that may in the future affect the provision of fiscal independence and independence of local budgets and reduce the competitiveness of regions. To mitigate their impact, local authorities need to intensify cooperation with international partners (grants from international organizations or foreign governments for the implementation of certain projects) in order to obtain additional financial resources, and for the government, when calculating interbudgetary transfers, it is important to take into account that local budgets need to increase the amount of financial support or reduce spending powers.

Key words: local budgets, regional development, interbudgetary transfers, revenues and expenditures of local budgets, budget decentralization.

JEL Classification: H70

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-16>

Постановка проблеми. За умов децентралізації бюджетної системи та зростання значення місцевого самоврядування місцеві бюджети є важливим інструментом забезпечення збалансованого розвитку та конкурентоспроможності територіальних формувань. Досягнення фінансової стійкості на рівні місцевих бюджетів має слугувати основою для зростання якості життя громадян та сприяти соціально-економічному розвитку на різних рівнях управління.

Сьогодні розв'язана російською федерацією війна в Україні сформувала додаткові ризики для фінансової стабільності місцевих бюджетів та стала вагомим чинником зниження конкурентоспроможності територій держави. Спроможність органів місцевої влади адекватно реагувати на зовнішні виклики визначає їх здатність відновлювати та зміцнювати конкурентоспроможність та виконувати соціально-економічні завдання. У воєнний час перед органами місцевого самоврядування постає завдання забезпечення фінансової незалежності своїх територій, підтримки життєво важливих послуг для громадян та реалізації інвестиційних проєктів. До того ж, діяти їм доводиться в умовах значних обмежень ресурсів та непередбачуваності ситуації.

Ефективне функціонування місцевих бюджетів відкриває можливості для реалізації соціально-економічних програм на рівні окремих територій, а також здатність цих територій конкурувати на інвестиційному ринку та залучати ресурси для розвитку. Саме тому, необхідність пошуку оптимальних рішень з метою підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності муніципальних формувань стає вирішальною для забезпечення стабільного та конкурентоспроможного середовища розвитку регіонів і доводить актуальність дослідження джерел формування місцевих бюджетів та напрямів їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різноманітних аспектів розвитку місцевих бюджетів як основи забезпечення регіонального розвитку присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: В. Андрущенко, В. Базилевича, С. Буковинського, А. Буряченка, О. Василика, Р. Гнейста, О. Кириленко, В. Кравченка, М. Кульчицького, С. Михайленко, В. Опаріна, Т. Паєнтко, Ю. Пасічника, О. Підхольного, Д. Полоненка, С. Сембера, М. Чумаченка, І. Янжула та ін.

Постановка завдання. Метою статті є оцінювання ефективності функціонування місцевих бюджетів з метою забезпечення регіонального

розвитку, зокрема, у контексті формування доходів та фінансування видатків, а також окреслення основних напрямів розвитку системи місцевих фінансів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, основною функцією місцевих бюджетів є фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування, а також реалізація загальнодержавних, регіональних та місцевих соціально-економічних програм на відповідній території.

Основними доходами місцевих бюджетів є податки, неподаткові надходження, субвенції та дотації з державного бюджету, а також інші доходи. Місцеві бюджети як інструмент фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування посідають чільне місце у формуванні фінансової незалежності та конкурентоспроможності територій.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [1] визначає пріоритетними завданнями нової регіональної політики України прискорення економічного зростання регіонів та підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення зайнятості населення тощо.

Зростання конкурентоспроможності територій є одним із основних стратегічних завдань регіональної фінансової політики держави. Конкурентоспроможність регіонів визначається їх здатністю залучати інвестиції, розвивати економічний потенціал і конкурувати на ринку ресурсів і робочої сили. Рівень конкурентоспроможності території залежить від різноманітних факторів, зокрема інфраструктури, бізнес-середовища, якості освіти та робочої сили, доступу до інноваційних ринків та інших чинників, які впливають на ефективність та стійкість розвитку території.

Фінансова незалежність території полягає у здатності саморозвиватися та забезпечувати власні фінансові потреби без істотної залежності від державного бюджету. На практиці фінансова незалежність реалізується через здатність органів місцевого самоврядування активно залучати фінансові ресурси, раціонально розподіляти кошти та планувати доходи і витрати для реалізації стратегічних цілей і завдань розвитку території. Це означає, що в цьому процесі особливо важливим є вдосконалення структури дохідної та видаткової частин місцевих бюджетів з урахуванням визначених рішень про бюджет напрямів бюджетної політики.

Крім того, децентралізація фінансових ресурсів є стимулом для органів місцевого самоврядування більш ефективно розпоряджатися своїми доходами та визначати першочергові видатки, які потребують фінансування.

Варто зазначити, що ефективне функціонування всього інституту місцевого самоврядування залежить від рівня та якості фінансового забезпечення, фінансової самостійності та самодостатності місцевих бюджетів, які можуть бути досягнуті в умовах раціонально побудованої системи децентралізації фінансових ресурсів.

Заходи регіональної фінансової політики реалізуються органами місцевого самоврядування в межах їх повноважень шляхом встановлення податкових ставок і пільг за місцевими податками і зборами, які власне можна назвати заходами регулювання або стимулювання. Для втілення регіональних і територіальних бюджетних пріоритетів важливе значення має забезпечення збалансування дохідної та видаткової частин місцевих бюджетів.

Політика розвитку регіону має орієнтуватися на:

- продовження політико-адміністративних реформ;
- посилення підзвітності органів місцевого самоврядування;
- розвиток і формування гармонійного законодавства;
- посилення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності управління комунальною власністю;
- активізацію фінансово-бюджетної децентралізації;
- розвиток партнерства органів місцевого самоврядування із структурами цивільного суспільства;
- розвиток муніципальної служби;
- посилення соціальної мобілізації в регіональних співтовариствах [1].

Ці заходи стимулюють органи місцевого самоврядування до активної роботи над вирішенням місцевих проблем, але також створюють ризик обмеження бюджетних можливостей об'єднаних місцевих органів влади, які не беруть на себе такого ж рівня зобов'язань, як успішні муніципалітети. Тому не можна недооцінювати значення місцевих бюджетів у фінансовому забезпеченні регіонального розвитку, оскільки саме вони визначають ступінь самостійності та конкурентоспроможності регіонів країни.

В контексті обґрунтування багатоаспектності сутності місцевих бюджетів доцільно розглядати їх у якості:

- 1) ключового елемента бюджетної та фінансової систем країни, оскільки саме у бюджетних фондах акумулюється переважна частина фінансових ресурсів держави та органів місцевого самоврядування;
- 2) фондів грошових коштів, що формуються з суспільно значущою метою для фінансового забезпечення місцевого самоврядування;
- 3) правового інституту, оскільки усі процеси, пов'язані з формуванням і використанням місцевих бюджетів носять форму правових відносин;
- 4) інструменту перерозподілу суспільного продукту між різними соціальними групами населення та різними сферами діяльності для забезпечення пропорційного соціально-економічного розвитку;
- 5) частини бюджетних відносин, що зумовлена адміністративно-територіальним та бюджетним устроєм країни [12].

Економічна природа місцевих бюджетів дає змогу окреслити притаманні їм основні ознаки:

- територіальна локалізованість;
- зумовленість процесу їх формування і використання економічним і фінансовим потенціалом території;
- соціальна спрямованість видатків;
- залежність від організації міжбюджетних відносин;
- законодавча та нормативно-правова регламентація та визначеність функціонування;
- наявність учасників бюджетних відносин [7].

У структурі фінансових відносин держави механізм функціонування місцевих бюджетів доцільно розглядати у форматі таких суб'єктивно-об'єктивних взаємозв'язків:

1) між органами місцевого самоврядування та населенням в процесі розподілу і перерозподілу валового регіонального продукту;

2) між органами місцевого самоврядування і суб'єктами господарювання в напрямку руху коштів до місцевих бюджетів (при сплаті податків і зборів) та у зворотному напрямку (при фінансуванні з місцевого бюджету);

3) між окремими рівнями бюджетної системи в процесі бюджетного регулювання для досягнення ефективного міжтериторіального розподілу суспільного продукту й управління економічними процесами на макро-, мезо- та мікрорівнях [4].

Зважаючи на те, що функціонування місцевих бюджетів визначається особливостями розвитку держави і регіонів, рівнем централізації повноважень та бюджетних ресурсів, їх розмежуванням між державою та органами місцевого самоврядування в умовах фінансової децентралізації, ключовою ознакою місцевих бюджетів має бути їх самостійність, яка передбачає право органів місцевого самоврядування самостійно складати, затверджувати та виконувати місцеві бюджети в контексті покладених на них функцій і забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад.

У зв'язку з цим, основними орієнтирами розвитку механізму функціонування місцевих бюджетів є зміцнення доходної бази; забезпечення

ефективного здійснення видатків для задоволення потреб соціально-економічного розвитку адміністративно-територіального формування; удосконалення порядку надання міжбюджетних трансфертів [4].

В сучасних умовах розвитку економіки та децентралізації бюджетної системи пошук ефективних фінансових інструментів з метою наповнення доходної частини місцевих бюджетів стає особливо актуальним завданням, що зумовлено необхідністю забезпечення фінансової самостійності територій та їх здатністю забезпечувати себе, розвиватися і задовольняти потреби громадян.

Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2023 рік показує суттєве покращення показників у порівнянні з 2022 роком. Так, приріст доходів загального фонду без трансфертів (фактично власні доходи: в основному це податкові надходження) за місцевими бюджетами у 2023 році склав +11,0% (+43,8 млрд грн) у порівнянні із попереднім роком [15]. Таке зростання зумовлено збільшенням надходжень податку із доходів фізичних осіб (+6,3% або +17,2 млрд грн), єдиного податку (+18,2% або +8,6 млрд грн), акцизного податку (+63,3% або +8,0 млрд грн) та податку на майно (+19,1% або +7,0 млрд грн). Якщо порівнювати 2023 рік із довоєнним 2021 роком, то приріст доходів місцевих бюджетів склав +25,5% [15].

Розглядаючи приріст доходів місцевих бюджетів в розрізі типів місцевих бюджетів, бачимо найбільш суттєвий приріст надходжень у містах та столиці. Так, **обсяг надходжень до загального фонду без трансфертів (фактично власні доходи) бюджету міста Києва перевищує сукупні доходи всіх обласних бюджетів** та перебуває на рівні всіх сукупних доходів сіл та селищ України. Водночас бюджет міста Києва не бере участі у вирівнюванні податкоспроможності місцевих бюджетів. Приріст надходжень по містах України у 2023 році, порівняно із 2021 роком, склав +28,6%, по Києву +21,8%, по селищах +28,2%, по селах +34,5% [15] (рис. 1).

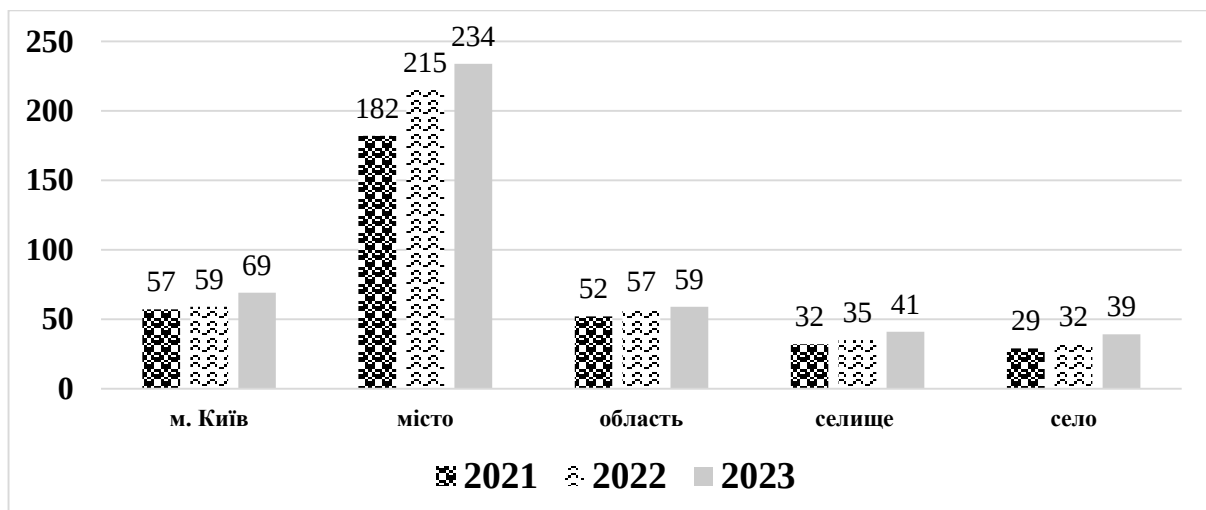


Рис. 1. Доходи загального фонду місцевих бюджетів України (без трансфертів) у розрізі типів бюджетів за 2021–2023 рр., млрд грн [15]

Таблиця 1

Надходження місцевих бюджетів України за 2022-2023 рр.

Надходження	Сума, млрд грн		2023/2022, %
	2022 р.	2023 р.	
Загальний фонд	398,1	441,9	+11,0
Податкові надходження	391,9	433,2	+10,6
ПДФО	272,2	289,4	+6,3
Плата за землю	29,6	34,5	+16,8
Єдиний податок	47,2	55,8	+18,2
Акциз	13,1	22,4	+71,2
Місцеві податки і збори	84,3	100,0	+18,6

Джерело: авторська розробка на основі [15]

Таблиця 2

Структура доходів місцевих бюджетів України за 2022-2023 рр.

Доходи	2022 р., млрд грн	Питома вага, %	2023 р., млрд грн	Питома вага, %
Доходи місцевих бюджетів	555,1	100,0	652,6	100,0
Податкові надходження	393,5	70,9	434,5	66,6
Неподаткові надходження	22,0	4,0	36,5	5,6
Доходи від операцій з капіталом	263	0,4	3,6	0,6
Офіційні трансферти	137,0	24,7	177,6	27,2
Цільові фонди	0,3	0,1	0,4	0,1

Джерело: авторська розробка на основі [13]

Приріст надходжень місцевих бюджетів України за 2022-2023 рр. характеризує табл. 1.

Загалом за 2023 рік до загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) надійшло 441,9 млрд грн, що становило +11,0% або +43,8 млрд грн приросту у порівнянні з 2022 роком. Це, насамперед, зумовлено зростанням надходжень від податку з доходів фізичних осіб (+6,3% або +17,2 млрд грн). Загальне зростання майнових податків склало +7,0 млрд грн. Найвищими темпами зростали надходження від акцизного податку, місцевих податків і зборів, а також єдиного податку.

Зростання податкових надходжень пояснюється підвищенням податку на доходи фізичних осіб, зокрема із заробітної плати військовослужбовців, що сприяло покращенню фінансової самостійності територій.

В умовах зростання фінансової ролі місцевих податків і зборів в доходах місцевих бюджетів особливої актуальності набуває питання недоотримання надходжень від податку на нерухомість внаслідок невпорядкованості електронної бази реєстру прав власності на нерухоме майно, приховування використання нерухомого майна і не введення його в експлуатацію, що є результатом неефективної системи адміністрування податків [2].

Відчутною була також підтримка Європейського Союзу, іноземних урядів, донорських установ та

міжнародних організацій. Зовнішня підтримка України наразі є важливою запорукою стабільності та розвитку регіонів, особливо в умовах воєнного стану. Це дозволяє Україні отримати необхідні ресурси для зміцнення своєї обороноздатності, гуманітарну допомогу постраждалим та економічну підтримку для забезпечення сталого розвитку в умовах конфлікту.

Аналіз структури доходів місцевих бюджетів України виявляє декілька важливих тенденцій, пов'язаних із фінансовою незалежністю та конкурентоспроможністю територій подано у таблиці 2.

Як бачимо, частка податкових надходжень зменшилась, а неподаткових – зросла. Крім того, збільшилась частка офіційних трансфертів, тому актуальною залишається необхідність оптимізації міжбюджетних відносин та зменшення залежності місцевих бюджетів від офіційних трансфертів.

Успішне забезпечення фінансової незалежності та конкурентоспроможності територій після закінчення війни потребує комплексного підходу до різних аспектів бюджетно-фінансового управління.

Для оцінювання ефективності функціонування бюджетного механізму в Україні та виявлення проблем необхідно проаналізувати склад та динаміку видатків місцевих бюджетів (табл. 3).

Таблиця 3

Видатки місцевих бюджетів України за функціональною класифікацією за 2022-2023 рр.

Видатки	2022 р., млрд грн	Питома вага, %	2023 р., млрд грн	Питома вага, %
Державне управління	46,5	9,6	53,0	8,2
Громадський порядок, безпека	11,1	2,3	16,8	2,6
Економічна діяльність	61,1	12,6	112,9	17,5
Охорона навколишнього середовища	0,5	0,1	62,0	9,6
Житлово-комунальне господарство	40,6	8,4	1,2	0,2
Охорона здоров'я	31,0	6,4	38,2	5,9
Духовний і фізичний розвиток	22,6	4,7	26,7	4,1
Освіта	232,3	48,0	248,2	38,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	29,2	6,0	44,9	6,9
Міжбюджетні трансферти	9,4	1,9	42,9	6,6
Всього видатків	484,3	100,0	646,8	100,0

Джерело: авторська розробка на основі [13]

Як бачимо, найбільшу частку у 2022–2023 рр. складали витрати на освіту та економічну діяльність. Тобто, завдяки ефективно реалізованій реформі децентралізації, органи місцевої влади отримати автономні, незалежні та адекватні фінансові ресурси, що дало їм змогу гідно витримати зовнішні виклики.

Сьогодні необхідно встановити обґрунтований норматив фіскальної безпеки для кожної області, району та міста з урахуванням економічного, соціального, природного та екологічного стану кожної території. Наявність таких показників дасть змогу визначити фактичний рівень фінансових ресурсів для забезпечення необхідних потреб регіонів та суттєво вдосконалити процедуру бюджетного планування [2].

Метою регіональної політики, яка є основою Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, є підвищення рівня життя населення незалежно від місця проживання в єдиній, децентралізованій, конкурентоспроможній та демократичній Україні – розвиток і єдність, орієнтовані на людей [1].

Основне завдання регіональної політики до 2027 року та реалізація її довгострокового бачення базуються на основі трьох стратегічних завдань:

1. Формування єдиної країни в економічному, соціальному, екологічному та просторовому вимірах.
2. Підвищення конкурентоспроможності регіонів.
3. Ефективне, орієнтоване на людей, багаторівневе управління [1].

Немає сумнівів і заперечень щодо актуальності цілей, визначених у стратегії. Проте сучасні реалії вимагають, насамперед, перегляду ресурсного та організаційного забезпечення реалізації поставлених завдань, а також розуміння пріоритетних завдань відновлення та розвитку регіонів.

Так, звісно, ситуація з веденням війни на території України призводить до різного рівня соціально-економічної стійкості в різних регіонах країни. Так, потреби громад в різних зонах будуть відрізнятися:

1. Громади в тилу з низькими ризиками для порушення соціально-економічної стійкості можуть мати потребу в розвитку інфраструктури, підтримці малих підприємств та залученні інвестицій для підвищення рівня життя і забезпечення розвитку.

2. Громади в зоні бойових дій та прифронтових територіях потребують першочергової допомоги у відновленні інфраструктури, соціальних послуг, житлового фонду та економіки, а також забезпечення безпеки та захисту прав людини.

3. Громади, що перебувають у звільнених від окупації територіях, можуть потребувати в програмах підтримки для відновлення економіки, соціальної інтеграції та забезпечення внутрішньо переміщених осіб.

4. Громади, що перебувають в тимчасовій окупації, потребують міжнародної допомоги для забезпечення гуманітарних потреб, захисту прав людини та реструктуризації економіки після повернення контролю над територією.

Отже, програми регіонального управління варто адаптувати до конкретних потреб громад у різних зонах конфлікту з метою забезпечення соціально-економічної стійкості, відновлення і розвитку. Так, безперервна співпраця на всіх рівнях і встановлення тісного зв'язку між державними інститутами та приватними суб'єктами є ключовими аспектами успішного регіонального управління в умовах конфлікту та після нього. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів на відновлення та розвиток, підвищити ефективність заходів зі зміцнення стійкості та безпеки територій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У напрямку адміністративної та фінансової децентралізації для досягнення цілей необхідно застосовувати економічні важелі розвитку місцевих бюджетів: встановлення та адміністрування місцевих податків і зборів; розвиток підприємництва на території громади; самостійне розпорядження майном, яке знаходиться у комунальній власності; співробітництво територіальних громад; управління та розпорядження земельними ресурсами місцевого значення; розвиток

форм господарської участі у бюджетному процесі та забезпечення його прозорості.

Основні орієнтири розвитку місцевих бюджетів можна визначити за такими основними напрямками: нарощення дохідної бази; забезпечення ефективного здійснення видатків; удосконалення порядку надання міжбюджетних трансфертів.

З метою забезпечення соціально-економічного розвитку місцевих бюджетів необхідно використовувати систему економічних важелів. Важливим є встановлення та адміністрування місцевих податків і зборів у напрямку розширення їх складу та посилення фінансової ролі за рахунок ефективного використання фінансових інструментів. Актуальним є ефективне розпорядження майном, яке знаходиться у комунальній власності, що дає можливість отримання доходу від надання майна в оренду або його продажу чи за умови ефективного користування ним. У цьому ж контексті видається важливим забезпечення управління та розпорядження земельними ресурсами, ефективного використання земельних ділянок та залучення інвесторів на територію громади.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

2. Варцаба В. І., Мулеса Е. В., Придко Р. О. Аналіз наповнення місцевих бюджетів України в умовах воєнного стану. *Сучасні тенденції розвитку економіки і культури в Україні та світі*. 2023. Вип. 1(1). С. 14-20.

3. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І. З. Львів : ДУ “Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України”, 2022. 70 с.

4. Єрмоменко А. Місцеві бюджети у системі фінансового забезпечення територіальних громад. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 132-137.

5. Канєва Т. В., Карпенко М. Ю. Доходи місцевих бюджетів як інструмент забезпечення соціально-економічного розвитку території. *Проблеми економіки*. 2023. Т. 55. Вип. 1. С. 185-191.

6. Ломачинська І. А., Чуркіна І. Є. Децентралізація місцевих бюджетів в Україні: виклики в період війни. *Міжнародний науковий журнал “Грааль науки”*. 2022. № 20. С. 29-31.

7. Мельник А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 21-36.

8. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання : монографія / Н. В. Павліха,

І. О. Цимбалюк, Н. Л. Хомюк та ін. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 514 с.

9. Піхоцька О. М., Ющик Ю. В. Аналіз виконання бюджетів в період воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Вип. 35. С. 25-32.

10. Радіонов Ю. Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 20-43.

11. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянська І. З. Львів : ІРД НАНУ, 2021. 155 с.

12. Черевань І. В., Бородин Б. М. Перспективні зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. 2023. № 1(31). С. 190-199.

13. Бюджет 2023 року. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582.

14. Шматковська Т. О., Подзізей О. О. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 77-85.

15. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Портал “Децентралізація”. 01.03.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17747>.

REFERENCES

1. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnja 2020 r. № 695. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

2. Vartsaba, V. I., Mulesa, E. V. and Prydko, R. O. (2023), Analiz napovnennia mistsevykh biudzhativ Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Suchasni tendentsii rozvytku ekonomiky i kultury v Ukraini ta sviti*, vyp. 1(1), s. 14-20.

3. Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh viiny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stiikosti: naukovo-analitychne vydannia / nauk. red. Storonianska, I. Z. (2022), DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy”, Lviv, 70 s.

4. Yeromenko A. (2023), Mistsevi biudzhety u systemi finansovoho zabezpechennia terytorialnykh hromad, *Ekonomichniy visnyk universytetu*, vyp. 57, s. 132-137.

5. Kanieva, T. V. and Karpenko, M. Yu. (2023), Dokhody mistsevykh biudzhativ yak instrument zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii, *Problemy ekonomiky*, T. 55, Vyp. 1, s. 185-191.

6. Lomachynska, I. A. and Churkina, I. Ye. (2022), Detsentralizatsiia mistsevykh biudzhativ v Ukraini: vyklyky v period viiny, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Hraal nauky”*, № 20, s. 29-31.

7. Melnyk A. (2019), Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii novoi rehionalnoi polityky Ukrainy, *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 1, s. 21-36.
8. Pavlikha, N. V., Tsymbaliuk, I. O., Khomiuk, N. L. ta in. (2022), Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkluzyvnoho zrostannia : monohrafiia, Vezha-Druk, Lutsk, 514 s.
9. Pikhotska, O. M. and Yushchik, Yu. V. (2022), Analiz vykonannia biudzhetyv v period voiennoho stanu, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna*, vyp. 35, s. 25-32.
10. Radionov, Yu. D. (2023), Upravlinnia finansovymy resursamy derzhavy v umovakh voiennoho stanu, *Ekonomika Ukrainy*, № 1, s. 20-43.
11. Terytorialnyi rozvytok i rehionalna polityka. Stymuliuvannia rozvytku rehioniv na zasadakh smart-spetsializatsii: bariery ta mekhanizmy implementatsii: naukova dopovid / nauk. red. Storonianska, I. Z. (2021), IRD NANU, Lviv, 155 s.
12. Cherevan, I. V. and Borodin, B. M. (2023), Perspektyvni zrushennia rehionalnoho rozvytku v umovakh voiennykh vyklykiv, *Naukovi perspektyvy*, № 1(31), s. 190-199.
13. Biudzhety 2023 roku. Informatsiia Ministerstva finansiv Ukrainy pro vykonannia Derzhavnoho biudzhety Ukrainy za 2023 rik. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*, available at: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582.
14. Shmatkovska, T. O. and Podzizei, O. O. (2020), Kontseptualni zasady pidvyshchennia konkurentospromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad, *Ekonomichnyi forum*, № 4, s. 77-85.
15. Analiz mistsevykh biudzhetyv za 2023 rik. Portal "Detsentralizatsiia". 01.03.2024, available at: <https://decentralization.ua/news/17747>.

Стаття надійшла до редакції 19 березня 2025 року

УДК 331.101.3:005.21

Войничка Л. Й.,

voynycha@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8079-0289,

к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого,

Львівський національний університет природокористування, м. Львів

Верзун А. А.,

andrijverzun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4078-237X,

к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого,

Львівський національний університет природокористування, м. Львів

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Анотація. У статті досліджено актуальні проблеми стратегічного управління розвитком трудових ресурсів в умовах сучасного економічного середовища України. Метою статті є визначення ключових аспектів ефективного використання та розвитку трудового потенціалу для забезпечення сталого економічного зростання. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління розвитком трудових ресурсів, які еволюціонували від традиційного періодичного планування до динамічних моделей, що враховують швидкі зміни зовнішнього середовища. Основна парадигма сучасного управління проявляється у швидкому прийнятті стратегічних рішень з акцентом на оперативне реагування на виклики ринку. Особливу увагу приділено впливу воєнних дій на показники ринку праці у 2022-2023 рр. Мобілізація до ЗСУ, міграція населення та зниження рівня безробіття до 5,1 тис. осіб (36% рівня 2018 року) зумовили значний дефіцит робочої сили. Майже 70% роботодавців зіткнулися з проблемами, пов'язаними з нестачею кваліфікованих кадрів та розривами у навичках. Основний попит на ринку праці зосереджений на робітничих професіях. Окрему увагу приділено необхідності впровадження комплексного підходу до стратегічного управління розвитком трудових ресурсів. Запропоновано регулярно аналізувати стан трудового потенціалу, розробляти мотиваційні програми, створювати умови для кар'єрного зростання та інвестувати у навчання й перепідготовку персоналу. Це сприятиме підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і забезпеченню адаптації організацій до змін зовнішнього середовища. Подальші дослідження варто спрямувати на розробку інноваційних методів управління трудовими ресурсами, що відповідатимуть сучасним потребам економіки та викликам ринку праці.

Ключові слова: ринок праці, трудові ресурси, стратегічне управління, розвиток, кадровий потенціал.

Voinycha L. J.,

voynycha@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8079-0289,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv National Environmental University, Lviv

Verzun A. A.,

andrijverzun@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4078-237X,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv National Environmental University, Lviv

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF LABOR RESOURCES IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article examines current issues of strategic management of human labor resource development in the context of Ukraine's modern economic environment. The purpose of the article is to identify key aspects of the effective utilization and development of labor potential to ensure sustainable economic growth. The study analyzes contemporary approaches to strategic management of human labor resources, which have evolved from traditional periodic planning to dynamic models that consider rapid changes in the external environment. The primary paradigm of modern management emphasizes quick decision-making and proactive responses to market challenges. Particular attention is paid to the impact of military actions on labor market indicators in 2022-2023. Mobilization into the Armed Forces, population migration, and a decrease in the unemployment rate to 5.1 thousand people (36% of the 2018 level) have resulted

in a significant labor shortage. Nearly 70% of employers faced challenges related to a lack of skilled workers and skill gaps. The primary demand in the labor market remains focused on blue-collar professions. The authors highlight the necessity of implementing a comprehensive approach to strategic human labor resource management. It is proposed to regularly analyze the state of labor potential, develop motivational programs, create conditions for career advancement, and invest in employee training and retraining. This approach will enhance employee loyalty, reduce staff turnover, and ensure organizational adaptability to external changes. Future research should focus on developing innovative methods of human labor resource management that meet the current needs of the economy and the challenges of the labor market.

Key words: labor market, human resources, strategic management, development, human capital potential.

JEL Classification: M12, O15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-17>

Постановка проблеми. Зміни в економічній політиці держави, соціально-трудових відносинах та бізнес-середовищі, зумовлені активізацією глобалізаційних та інноваційних процесів, а також науково-технічним та інформаційним прогресом, спричиняють необхідність змін в управлінні організаціями, впливають на вимоги, які ставлять організації до працівників та викликають потребу в безперервному підвищенні якості кадрів. Сьогодні стратегічне управління розвитком трудових ресурсів організацій характеризується нестабільністю, відсутністю чіткої послідовності процедур та конкретних методів, а також недостатньою орієнтацією на сучасні технології управління кадрами.

Ключовим чинником успіху організацій є розвиток трудових ресурсів, що передбачає створення умов для формування та вдосконалення компетенцій працівників, а також використання стратегічного підходу в управлінні персоналом як ефективного інструмента забезпечення високої якості трудових ресурсів.

У зв'язку з цим постає необхідність переосмислення практичних підходів до управління трудовими ресурсами організацій на основі стратегічного підходу, а також впровадження нових методичних рішень у практику управління розвитком персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення проблематики системи стратегічного управління трудовими ресурсами зробили такі дослідники, як М. Амстронг, Б. Беккер, Г. Десслер, П. Друкер, Є. Маслов, М. Мескон та М. Хучек. Питання застосування компетентнісного підходу та інші аспекти управління трудовими ресурсами були висвітлені й українськими науковцями, серед яких Ж. Балабанюк, В. Безсмертна, Т. Білорус, І. Бузько, Н. Ващенко [2], О. Гайдамака, О. Герасименко, М. Головань, О. Грішнова, В. Гриньова, Г. Захарчин [4], О. Ільїна, А. Климчук [5], А. Крамаренко [7], І. Петрова [11], О. Ястремська та інші. У дослідженнях зарубіжних і вітчизняних науковців розглянуто концептуальні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку та стратегічного управління, управління трудовими ресурсами.

Запропоновано різні моделі стратегічного управління розвитком трудових ресурсів організації.

Постановка завдання. Питання, пов'язані з новим середовищем функціонування – глобальним конкурентним середовищем в умовах кризи спровокованої війною з РФ, потребують подальших досліджень моделей стратегічного управління розвитком трудових ресурсів організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підтримувати високу ефективність лише шляхом скорочення витрат є неможливим; необхідні нові, принципово інші важелі для зростання. Конкуренція вимагає впровадження інновацій, а період, що настав на рубежі століть, ознаменувався технологічним бумом. У цих умовах підприємства мають проявити ініціативу в пошуку, виборі, розробці та комерціалізації нових ідей. Це натомість вимагало комплексного підходу до модернізації організаційних структур управління, зміни стилів і методів управління, підвищення значення творчої праці та активізації всіх працівників організації, з метою досягнення синергійного ефекту від їх діяльності. Людський капітал став справжнім активом підприємства, адекватне використання якого забезпечує стійкі конкурентні переваги [13].

Розглянемо сучасні тенденції стратегічного розвитку трудових ресурсів Львівської області в умовах сучасної кризи.

У Європейському Союзі аналіз потреб бізнесу в робочій силі є поширеною практикою. Дані зазвичай структурують за секторами, професійними групами та розмірами підприємств. В Україні для визначення потреб бізнесу в робочій силі активно використовують аналіз професійної структури вакансій, представлених на таких веб-ресурсах, як “Єдиний портал вакансій”, “Work.ua”, “Rabota.ua” тощо. Також існують ініціативи зі створення інформаційного ресурсу “Барометр професій” у регіональних центрах зайнятості, хоча проекти поки не завершені.

Дослідження ринку праці в регіонах України зосереджуються на таких напрямках:

1. Замовлення досліджень органами державної влади, що здійснюється для формування регіональних замовлень на підготовку кадрів.

2. Прогнозування потреб у робочій силі, що ініціюють обласні центри зайнятості для коротко-строгового прогнозу.

3. Оцінка якості підготовки кадрів на національному й регіональному рівнях.

Ринок праці чутливо реагує на економічні, соціальні та геополітичні зміни. Динаміка кількості безробітних у Львівській області за останні п'ять років відображає ці коливання, незалежно від методик обчислення. Станом на 01.01 з 2018 по 2023 роки показники зареєстрованого безробіття не мають чіткої тенденції через різні впливові фактори (табл. 1).

У 2021 році кількість безробітних різко зросла через пандемію COVID-19 і карантинні обмеження. Однак на 01.01.2022 року цей показник скоротився більш ніж удвічі, повернувшись до рівня, нижчого за довоєнний.

На показник 2023 року вплинула повномасштабна війна: мобілізація до ЗСУ, міграція населення, економічні труднощі та скорочення виплат по безробіттю, що призвело до зниження чисельності безробітних до 5,1 тис осіб – це 36% рівня 2018 року та 40% рівня 2022 року.

Існують значні розбіжності між офіційними показниками зареєстрованого безробіття та даними, отриманими Державною службою статистики на основі опитування робочої сили за методикою Міжнародної організації праці. Ця методика враховує різні форми безробіття, включаючи осіб, які шукають роботу самостійно, не звертаючись до центрів зайнятості, і не мають статусу зареєстрованих безробітних.

Соціальна та економічна адаптація ВПО залишається актуальною проблемою, особливо для жінок з вищою освітою. Зросла кількість безробітних жінок віком 50+ (табл. 2).

Основні труднощі працевлаштування ВПО пов'язані з їхньою невизначеністю щодо постійного місця проживання, очікуванням високих зарплат та позмінною роботою (наприклад, 12-годинний графік), що не завжди підходить жінкам з дітьми. Відсутність взаєморозуміння між очікуваннями ВПО та вимогами роботодавців є одним із головних бар'єрів, і обидві сторони повинні йти на зустріч для гармонізації інтересів на ринку праці.

Аналіз показників ринку праці у Львівській області з 2017 по 2022 рр. свідчить про кілька ключових тенденцій. Зокрема, загальна чисельність робочої сили зменшилася на 2%, що може свідчити про скорочення активного населення через міграцію та демографічні зміни. Чисельність робочої сили працездатного віку також скоротилася на 3,1%, що вказує на старіння населення та зниження частки активних працівників у регіоні. Водночас, чисельність робочої сили старшого віку зросла на 69,8%, з 16,9 тис. осіб у 2018 році до 28,7 тис. осіб у 2022 році (табл. 3). Безробітне населення працездатного віку знизилася на 2,2% за досліджуваний період. Хоча це зниження є позитивним, рівень безробіття загалом залишається стабільним і не демонструє значного покращення. Таким чином, у регіоні спостерігається зменшення чисельності робочої сили та зайнятих осіб працездатного віку.

Таблиця 1

Кількість безробітних у Львівській області*

Показники	станом на початок звітної періоду					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість зареєстрованих безробітних, осіб	14466	13410	13952	28234	12779	5147
Кількість безробітних за методикою Міжнародної організації праці, тис. осіб	78,7	75,1	84,9	85,7	...	...

*Джерело: Львівський обласний центр зайнятості; Головне управління статистики у Львівській області

Таблиця 2

Гендерний розподіл зареєстрованих безробітних у Львівській області

Показники	на початок звітної періоду					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість зареєстрованих безробітних, осіб	14466	13410	13952	28234	12779	5147
зокрема						
жінки	8444	7874	7960	17119	7939	3857
чоловіки	6022	5536	5992	11115	4840	1290

*Джерело: Львівський обласний центр зайнятості; Головне управління статистики у Львівській області

Таблиця 3

Населення за статусом участі у складі робочої сили у віці 15-70 років у Львівській області, тис. осіб

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Робоча сила						
Усього	1136,6	1139,9	1150,3	1123,8	1114,4	98,0
працездатного віку	1119,7	1119,9	1122,5	1096,2	1085,7	96,9
старше працездатного віку	16,9	20	27,8	27,6	28,7	169,8
Зайняте населення						
Усього	1050,8	1061,2	1075,2	1038,9	1028,7	97,8
працездатного віку	1033,9	1041,2	1047,4	1011,3	1000,0	96,7
старше працездатного віку	16,9	20	27,8	27,6	28,7	169,8

*Дані за 2023 р. відсутні (ГУСЛО)

Варто зазначити, що роботодавці віддають перевагу професійно-функціональним навичкам незалежно від розміру організації. Найбільші розриви спостерігаються у hard-skills.

Аналіз даних Львівського обласного центру зайнятості свідчить, що у умовах воєнного стану майже 70% роботодавців стикаються з нестачею робочої сили та розривами у навичках працівників. Основний попит на ринку праці зосереджений на робітничих професіях. Найгостріший дефіцит працівників спостерігається в готельно-ресторанному бізнесі (73%), промисловості (63%), транспорті (53%) та будівництві (43%). Серед працівників з вищою освітою особливо затребувані інженери, менеджери у сфері торгівлі та бухгалтери.

Попит на робочу силу в регіоні визначається кількістю вакансій, про які повідомляють роботодавці до центрів державної служби зайнятості (ДЦЗ), а також тими вакансіями, що розміщуються роботодавцями на кадрових порталах та інших веб-ресурсах. Кількість таких вакансій є основним індикатором попиту на офіційному (зареєстрованому) сегменті ринку праці.

Аналіз розподілу вакансій за видами економічної діяльності у 2018 та 2023 роках показує суттєві зміни в попиті на робочу силу в різних секторах економіки. Загалом, в Україні спостерігається

зменшення кількості вакансій у більшості секторів, за винятком сільського господарства, що може свідчити про структурні зміни в ринку праці та вплив економічних і соціальних факторів.

У територіальному розрізі найбільша кількість вакансій зафіксована у Львівській філії ДЦЗ, яка складає дві третини від загальної кількості по області (4667 вакансій, або 65,5%). У районах Львівської області ситуація безпосередньо пов'язана з особливостями розвитку та територіальної організації системи зайнятості, що сформувалася в попередні роки (табл. 4).

У регіоні показники розподілу вакансій за професійною ознакою та рівнями заробітної плати, що пропонуються на цих позиціях, слабко корелюють між собою. Зокрема, кваліфіковані робітники складають 30% від загальної кількості актуальних вакансій, середня заробітна плата за цією групою становить 11925 грн. Робітники з обслуговування та експлуатації устаткування і машин – 17% вакансій, отримують в середньому 13193 грн. Робітники сфери торгівлі та послуг становлять 16%, з середнім доходом 9494 грн. Представники найпростіших професій та особи без професії складають 10%, з зарплатою в 8970 грн. Професіонали займають 9% вакансій, з середнім доходом 11743 грн, а фахівці – 7%, отримуючи грн.

Таблиця 4

Розподіл вакансій у Львівській області за видами економічної діяльності підприємств

Показники	на початок звітної періоду, р.					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість вакансій, осіб, з них:	5739	6239	4841	3159	3995	3428
Сільське, лісове та рибне господарство	49	102	61	29	107	106
Переробна промисловість	1774	1488	1 015	871	833	943
Будівництво	227	173	271	106	173	56
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	836	771	569	243	565	445
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	845	1 023	847	260	471	332
Фінансова та страхова діяльність	14	12	10	1	21	5
Операції з нерухомим майном	58	40	32	72	81	64
Освіта	204	192	249	104	207	205
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	346	357	195	128	198	168
Надання інших видів послуг	37	101	32	28	49	25

*Джерело: Львівський обласний центр зайнятості

Потреба в наймі працівників була зумовлена двома основними факторами: масовим від'їздом людей за кордон, а також загальною мобілізацією. Мобілізація мала як прямий, так і непрямий вплив на посилення дефіциту кадрів [8].

Для Львівської області, де населення зросло за рахунок внутрішньо переміщених осіб, дефіцит кваліфікованих кадрів частково компенсувала їх присутність. Однак цей ефект був обмежений через професійний дисбаланс і непрямий вплив мобілізації.

У 2023–2024 рр., попри закриття значної кількості вітчизняних підприємств і оптимізацію чисельності персоналу в більшості компаній, процеси найму персоналу не припинялися. Згідно з даними опитування роботодавців, 77% підприємств наймали нових працівників, а 30% з них відчували труднощі з підбором кадрів, особливо для інженерних та кваліфікованих робітничих професій. Серед основних проблем, з якими стикалися роботодавці, було зазначено: брак кандидатів на посади (33%), недостатній рівень кваліфікації кандидатів (23%) та невідповідність зарплатних очікувань (15%) [10].

Додатково 10% роботодавців зауважили низький рівень мотивації кандидатів до роботи, що вказує на значні зусилля з боку компаній у пошуку кадрів. Крім того, 8% роботодавців вказали на небажання чоловіків офіційно працевлаштовуватись [9].

Управління розвитком трудових ресурсів безпосередньо впливає на результативність діяльності організації через створення комфортних умов праці, розвиток трудового потенціалу, оптимальне використання здібностей працівників, підтримку їх професійного зростання та врахування їх потреб. Для реалізації цього процесу необхідно впроваджувати відповідні механізми або системи.

Діяльність в умовах війни вимагає від системи менеджменту організацій рішучих кроків: пришвидшення прийняття управлінських рішень, застосування більш гнучкого стилю керівництва, вдосконалення процесів комунікації як всередині організації, так і з зовнішніми користувачами, забезпечення працівників їх фізичним та психологічним здоров'ям, а також підтримка їх продуктивності [6].

На цьому фоні виникає необхідність розробки нових та адаптації існуючих механізмів управління персоналом до нових умов. Оскільки вітчизняний менеджмент не має напрацьованих механізмів роботи в умовах воєнного стану, це ставить перед організаціями актуальні питання щодо управління та розвитку персоналу в контексті нових реалій (табл. 5).

Таблиця 5

Сценарії відновлення та розвитку економічної діяльності підприємств

Сценарій	Негативний сценарій	Позитивний сценарій
Тривалість війни	Триває кілька років	Україна перемагає, за кілька років стає членом ЄС
Економічна підтримка	Зберігається, але нестача ресурсів, економічна ситуація погіршується	Значна економічна підтримка з боку ЄС та інших країн
Зміни в обсягах виробництва	Незначне скорочення обсягів виробництва, але зростання цін компенсує втрати	Суттєве зростання обсягів виробництва, нарощення обсягів операційної діяльності
Трудові ресурси	Залишається проблема нестачі кваліфікованих кадрів через мобілізацію і зовнішню міграцію	Можливий відтік кадрів у ЄС, однак стабільна економіка може стимулювати зростання зайнятості
Технологічна оптимізація	Підвищення ефективності виробництва для адаптації до воєнних умов	Інвестиції в модернізацію техніки, розвиток інфраструктури до високих стандартів ЄС
Експорт та логістика	Складності з експортом через нестабільність і блокування морських портів	Спрощення транскордонної логістики, доступ до нових ринків збуту
Екологічна ситуація	Погіршення екологічного стану	Європейські інвестиції в еко-логічну відбудову, розвиток виробництва органічної продукції
Підтримка дрібних виробників	Обмежена підтримка економічної діяльності, високі ризики для дрібних підприємств	Реалізація заходів підтримки дрібного виробника, захист ринку збуту і контроль заку-півельних цін
Податкова політика	Підвищене податкове навантаження через економічну нестабільність	Податкова підтримка для важливих секторів економіки
Ризики	Втрата територій	Відтік кадрів у ЄС, необхідність вирішення економічних, екологічних наслідків війни

Система управління трудовими ресурсами в сучасних організаціях, незалежно від форми власності, є одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організацій. Вона враховує такі аспекти, як попит та пропозиція на ринку праці, що дозволяє знайти баланс між роботодавцем, що "орендує" знання та навички потенційного працівника, і індивідом, який шукає роботу та пропонує свої послуги для отримання вигоди, зазвичай у матеріальній формі [3].

Управління персоналом – це комплекс принципів, методів та інструментів для цілеспрямованого впливу на працівників, що забезпечує максимальне використання їх інтелектуальних та фізичних можливостей у процесі виконання трудових обов'язків, сприяючи досягненню цілей організації.

Існує безліч методів управління персоналом, які орієнтовані на координацію діяльності організації в рамках її функціонування. Однак традиційні механізми управління персоналом втрачають свою ефективність, коли організація стикається з негативними впливами зовнішнього середовища, такими як пандемія чи війна. Складність управління персоналом у таких умовах пояснюється не тільки безпосередніми загрозами, але й особливостями самого об'єкта управління – людини. Тому цілком закономірно, що система кадрового менеджменту організацій не була готова до повноцінної реалізації механізмів мінімізації ризиків на початку війни [14].

Проте, попередній аналіз ситуації показує, що менеджмент у перші дні війни відреагував швидко та ефективно. Відсутність стратегічних планів для реагування на ризики навіть у мирний час вже давно була предметом обговорення серед науковців та фахівців галузі. Це підкреслює важливість правильно визначених стратегічних підходів у менеджменті персоналу, які мають враховувати зміни, що можуть виникнути через реалізацію нетипових ризиків.

З огляду на виклики, з якими сьогодні стикається вітчизняний бізнес, для збереження ефективної системи кадрового менеджменту необхідно враховувати такі аспекти:

- світоглядний аспект, який вимагає переоцінки філософії управління;
- методологічний аспект, що охоплює підбір ефективних інструментів управління персоналом, адаптованих до сучасних вимог;
- прикладний аспект, який є результатом використання досвіду, отриманого під час війни.

Воєнний стан викликав трансформації в управлінні трудовими ресурсами, зокрема: зростання практики дистанційної роботи, що вимагає вдосконалення системи комунікації між працівниками та розробки ефективних механізмів контролю за дотриманням трудової дисципліни; необхідність організації офісів та виробничих приміщень за допомогою альтернативних джерел електроенергії; зміна робочих графіків через постійні обстріли, повітряні тривоги та відключення електропостачання; а також зміна підходу роботодавців до

кандидатів, що включає відмову від гендерних та вікових обмежень із фокусом на професійні та ділові якості [12].

Отже, у центрі нових механізмів управління опиняється працівник, його безпека, фізичне та психічне здоров'я. Окрім того, зміна умов діяльності зосереджує увагу на важливості оперативного вирішення поточних і нових проблем, а також на обміні досвідом для пошуку шляхів їх подолання [3].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Для забезпечення стабільного економічного зростання України важливо зосередитися на ефективному використанні та розвитку трудових ресурсів. Аналіз літератури показав, що в умовах швидких змін навколишнього середовища стратегічне управління трудовими ресурсами повинно ґрунтуватися на швидких та гнучких рішеннях, що адаптуються до змін ринку праці. В умовах війни спостерігається значна нестача робочої сили та розриви у навичках, що потребує швидкої адаптації стратегій управління кадрами.

Рекомендується впроваджувати комплексний підхід до управління трудовими ресурсами, зокрема через оперативне планування та регулярний моніторинг стану трудових ресурсів і ресурсного потенціалу підприємства. Важливо також звернути увагу на розвиток мотиваційних програм та створення прозорих кар'єрних шляхів, що сприятимуть зниженню плинності кадрів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ефективності інноваційних підходів у навчанні та перепідготовці працівників, а також на визначення оптимальних стратегій для адаптації до змін на ринку праці в умовах кризових ситуацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз розривів у навичках і потребах бізнесу в робочій силі. Звіт про результати дослідження ринку праці Львівської області. 2023. 126 с. URL: <http://surl.li/ldfggg>.
2. Ващенко Н. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1-2 (1). С. 98-101. URL: <http://surl.li/gvglal>.
3. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. *European Business Association*. 10.03.2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/>.
4. Захарчин Г., Захарчин Н. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11>.
5. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. № 1. С. 42-45.
6. Кравченко В. Принципи та методи системи управління персоналом. *LivingFo*. 27 листопада 2022. URL: <https://livingfo.com/pryntsy-py-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>.

7. Крамаренко А. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194-202. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf.

8. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України – дванадцята хвиля дослідження (жовтень 2024 р.). *Gradus*. URL: https://gradus.app/documents/317/Gradus_EU_wave_12_UA.pdf.

9. Нове щомісячне опитування підприємств “Український бізнес під час війни”. Вип. № 8 (12.2022). *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7084>.

10. Опитування підприємств – 2022. Solidarity Fund PL. URL: https://fru.ua/images/doc/2022/EU4Skills_Sectoral_survey.pdf.

11. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 8. С. 23-28.

12. Пшик-Ковальська О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-93.

13. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії “розвиток”: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

14. Тенденції у сфері управління персоналом – 2024. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

15. Гринько Т., Єрмолаєва К. Управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні. *Тези конференції “Економіка і менеджмент – 2023”*. Секція 6. Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи. 2023. С. 27-30. URL: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf.

REFERENCES

1. Analiz rozryviv u navychkakh i potrebakh biznesu v robocii syli. Zvit pro rezultaty doslidzhennia rynku pratsi Lvivskoi oblasti. 2023. 126 s., available at: <http://surl.li/ldfggu>.

2. Vashchenko N. (2014), Adaptatsiia pryntsyviv ta metodiv upravlinnia personalom u protsesi upravlinnia pidpriemstvom, *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, № 1-2 (1), s. 98-101, available at: <http://surl.li/gvglal>.

3. Doslidzhennia rynku pratsi pid chas voiennoho stanu. *European Business Association*. 10.03.2023, available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu/>.

4. Zakharchyn H. and Zakharchyn N. (2022), Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokykh ryzykiv, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, № 69, s. 61-65, available at: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-11>.

5. Klymchuk, A. O. (2016), Analiz naukovykh pidkhodiv do problem upravlinnia personalom pidpriemstv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, № 1, s. 42-45.

6. Kravchenko V. Pryntsyvy ta metody systemy upravlinnia personalom. *LivingFo*. 27 lystopada 2022, available at: <https://livingfo.com/pryntsyvy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>.

7. Kramarenko A. (2013), Efektyvnist upravlinnia personalom: poniattia, pryntsyvy ta vydy, *Ekonomichnyi prostir*, № 73, s. 194-202, available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf.

8. Mhratsiia ta sotsialno-politychni nastroi pid chas povnomasshtabnoi viiny Rosii proty Ukrainy - dvanadtsiata khvyliia doslidzhennia (zhovten 2024 r.). *Gradus*, available at: https://gradus.app/documents/317/Gradus_EU_wave_12_UA.pdf.

9. Nove shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv “Ukrainskyi biznes pid chas viiny”. Vyp. № 8 (12.2022). *Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsul'tatsii*, available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7084>.

10. Opytuvannia pidpriemstv - 2022. Solidarity Fund PL, available at: https://fru.ua/images/doc/2022/EU4Skills_Sectoral_survey.pdf.

11. Petrova, I. L. (2008), Integriatsiina rol kompetentsii u stratehichnomu upravlinni liudskymy resursamy, *Ukraina: aspekty pratsi*, № 8, s. 23-28.

12. Psyk-Kovalska O. (2022), Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, № 2 (8), s. 88-93.

13. Sehed, S. A. (2018), Metodolohichni osnovy katehorii “rozvytok”: filosof's'kyi aspekt, *Ekonomika ta derzhava*, № 10, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf.

14. Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2024. *Deloitte*, available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

15. Hrynko T. and Yermolaieva K. (2023), Upravlinnia trudovymi resursamy na pidpriemstvi v umovakh voiennoho stanu v Ukraini, *Tezy konferentsii “Ekonomika i menedzhment - 2023”*. Sektsiia 6. Aktualni problemy upravlinnia personalom v umovakh kryzy, s. 27-30, available at: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf.

Стаття надійшла до редакції 07 квітня 2025 року

УДК 657

Шигун М. М.,

shygun@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-1660-9534,

Researcher ID: K-9966-2018,

д.е.н., проф., професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу, ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”, м. Київ

Мухомор Г. В.,

hryhorii.muhomor@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-1276-109X,

Researcher ID: rid48556,

здобувач кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу, ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретичні та методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління дебіторською заборгованістю як важливої передумови фінансової стійкості підприємства. Розглянуто концептуальні випадки визнання дебіторської заборгованості фінансовим активом з притаманними йому ознаками ризику знецінення, що зумовлює необхідність запровадження нових інструментів управлінського обліку. Потреба видозміни традиційних механізмів оцінки та створення резервів сумнівних боргів, які орієнтовані на події, які вже настали і своєчасно не відображають рівень загроз втрати частини активів, виступила основою для удосконалення методики бухгалтерського обліку з використанням аналітичних розрізів до рахунку 361 “Розрахунки з вітчизняними покупцями”. Удосконалено модель класифікації дебіторської заборгованості на основі трьох критеріїв: типу дебітора (залежно від стратегічної значущості та історії співпраці), ступеня документального підтвердження заборгованості та юридичного статусу зобов'язання. На основі комбінації цих характеристик розроблено систему аналітичних рахунків до рахунку 361 “Розрахунки з вітчизняними покупцями”. Доведено, що застосування удосконаленої аналітики дозволяє здійснювати достовірну ідентифікацію типів дебіторської заборгованості та формувати управлінську інформацію щодо ступеня її ризиковості. Розкрито методичний підхід до створення резерву сумнівних боргів в управлінському обліку, що базується на індикативних коефіцієнтах ризику, визначених для кожної класифікаційної групи дебіторської заборгованості. Підкреслено, що такий підхід дає змогу здійснювати поступове визнання ризику втрати активу до моменту настання прострочення, що сприяє підвищенню релевантності управлінських рішень, посиленню інформаційної функції обліку та забезпеченню прозорості при формуванні фінансових показників.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, облік, аналітичні рахунки, сумнівна заборгованість, борг, борговий капітал, фінансовий актив, ризикоорієнтоване управління, стратегічне управління, корпоративні фінанси.

Shygun M. M.,

shygun@ukr.net ORCID ID: 0000-0003-1660-9534,

Researcher ID: K-9966-2018,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Consulting, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

Mukhomor H. V.,

hryhorii.muhomor@gmail.com ORCID ID: 0009-0008-1276-109X,

Researcher ID: rid48556,

Ph.D student of the Accounting and Consulting Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

FEATURES OF ACCOUNTING SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE

Abstract. The article substantiates theoretical and methodological approaches to accounting and analytical support of strategic management of accounts receivable as an important prerequisite for financial stability of an enterprise. The article considers conceptual cases of recognition of receivables as a financial asset with inherent signs of impairment risk, which necessitates introduction of new management accounting tools. The need to modify the traditional mechanisms for assessing and creating provisions for doubtful debts, which are focused on events that have already occurred and do not timely reflect the level of threats of loss of some assets, served as the basis for improving the accounting methodology using analytical sections to account 361 'Settlements with domestic customers'. The authors have improved the model of classification of receivables based on three criteria: type of debtor (depending on strategic importance and history of cooperation), degree of documentary evidence of the debt and legal status of the liability. Based on a combination of these characteristics, a system of analytical accounts to account 361 'Settlements with domestic customers' has been developed. It is proved that the use of advanced analytics allows for reliable identification of types of receivables and the formation of management information on the degree of their riskiness. A methodical approach to the creation of a reserve for doubtful debts in management accounting, based on the indicative risk coefficients determined for each classification group of receivables, is disclosed. It is emphasized that this approach allows for the gradual recognition of the risk of asset loss before the onset of delay, which contributes to increasing the relevance of management decisions, strengthening the information function of accounting and ensuring transparency in the formation of financial indicators.

Key words: accounts receivable, accounting, analytical accounts, doubtful debts, debt, debt capital, financial asset, risk-oriented management, strategic management, corporate finance.

JEL Classification: M41, M48, F02

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-18>

Постановка проблеми. У контексті підвищення ризиків неплатежів та фінансової нестабільності дебіторська заборгованість стає ключовим об'єктом стратегічного управління. Наявна система обліку не враховує якісні характеристики зобов'язань і не забезпечує достовірної оцінки вартості активів. Відсутність аналітичної деталізації унеможливорює ранжування дебіторів за ступенем ризику. Це обмежує інформативність управлінської звітності та викликає потребу у науково обґрунтованні нових підходів до обліку дебіторської заборгованості як об'єкта ризик-орієнтованого управління.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення теоретичних і методичних складових обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління дебіторською заборгованістю шляхом деталізації її класифікації, побудови системи аналітичних рахунків та процесу формування внутрішнього резерву на основі ризик-орієнтованого підходу.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання: узагальнити недоліки традиційного підходу до оцінки дебіторської заборгованості, обґрунтувати критеріальну модель її класифікації, розробити структуру аналітичних рахунків та запропонувати алгоритм формування резерву сумнівних боргів з урахуванням якісних характеристик боргових зобов'язань дебіторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У контексті досліджень обліку аналізу та управління дебіторською заборгованістю підприємства слід відзначити вагомий науковий доробок українських дослідників, які приділяли увагу обліку розрахунків, фінансової аналітики та податкового адміністрування,

зокрема, Трейтяка І. В. [7, с. 310], Якубенка Ю. Л. [8, с. 3], Степаненко О. І. та Дубовика М. Ф., [17, с. 117], Корджієва А. С., та Іоніна Є. Є. [16, с. 167], Кравченко О. В., Кобець Т. О. [13, с. 4], Журавська І. Л. [14, с. 58].

Проведені наукові дослідження внесли вагомий вклад в методологію бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості, проте важливим аспектом залишається аналіз поточної дебіторської заборгованості, яка є фінансовим активом, містить ризики, які залежать від окремих дебіторів, ступеня документального обґрунтування їх заборгованості та інших чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дебіторська заборгованість є не лише індикатором реалізаційної політики підприємства, а й одним із ключових видів активів, що відображає рівень планової дисципліни контрагентів і впливає на фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Її облік, оцінка та класифікація потребують такого підходу, який дозволяє формувати релевантну інформацію для ефективного управлінського аналізу. Згідно з п. 4 НП(С)БО 10, дебіторська заборгованість класифікується за строками погашення [5], а НП(С)БО 1 деталізує її поділ за видами заборгованості, що визнається фінансовим активом [11].

Попри наявність формального поділу, стандартні облікові підходи не враховують варіативність ризику непогашення заборгованості, що зумовлює потребу в додатковій класифікації за якісними критеріями. З огляду на стратегічну важливість торговельної дебіторської заборгованості, з нашої точки зору, доцільним є поділ дебіторів на чотири групи:

стратегічні (ключові, стабільні контрагенти), операційні (надійні партнери з регулярними розрахунками), потенційні (нові, недостатньо вивчені контрагенти) та ризикові (суб'єкти з ознаками нестабільності або історією порушень).

Важливо також враховувати обґрунтованість права вимоги: повністю обґрунтована (наявні всі первинні документи), частково обґрунтована (дефектна документація), необґрунтована (відсутність належного підтвердження). Крім того, правовий статус зобов'язання дебітора (визнане або спірне) відіграє критичну роль в оцінці ризиків його погашення. Спірність може виникати ще до настання строку платежу, наприклад, через незгоду з умовами договору чи наявні зауваження до первинних документів. Врахування наведених ознак має бути складовою управлінської оцінки дебіторської заборгованості.

Зазначені критерії – тип дебітора, рівень обґрунтованості та наявність спору, – утворюють тривимірну модель класифікації дебіторської заборгованості, яка може бути покладена в основу побудови системи аналітичних рахунків. Це дозволяє не лише ідентифікувати ризики, а й адаптувати облікову систему до потреб стратегічного управління активами підприємства.

Комбінування зазначених критеріїв дає змогу сформувати 24 унікальні аналітичні рахунки (4 типи дебіторів × 3 рівні обґрунтованості × 2 статуси правової визначеності), кожен з яких дозволяє точніше ідентифікувати ризики, пов'язані з конкретним контрагентом. Ці рахунки відкриваються у розвитку субрахунку 361 “Розрахунки з вітчизняними покупцями”, та за аналогією можуть бути застосовані до рахунку 362 “Розрахунки з іноземними покупцями”. У запропонованій моделі кожному аналітичному рахунку присвоюється рівень

ризикау, що візуалізується за принципом градації: від зеленого (найбільш ліквідна, обґрунтована та визнана заборгованість стратегічного дебітора) до червоного (спірна, необґрунтована заборгованість ризикового контрагента).

Згідно НП(С) БО 10, для дебіторської заборгованості, яка є фінансовим активом, слід створювати резерв сумнівних боргів (РСБ) [5; п.7]. Більш детально розглянемо передбачені НП(С)БО 10 “Дебіторська заборгованість” методи розрахунку РСБ в таблиці 2.

Резерв сумнівних боргів сьогодні не виконує функції оперативного управління ризиками, а його регламентація з боку податкових органів обмежує можливості управління ліквідністю активів. Такий підхід стримує розвиток вторинного ринку фінансових активів, зокрема, факторингу та поступки прав вимоги, через відсутність прозорості системи ранжування якості дебіторської заборгованості.

Наслідком цього виникає розрив між балансовою та справедливою вартістю дебіторської заборгованості, особливо коли підприємство не має можливості оперативно реагувати на зміну ризикового профілю контрагента. З метою подолання таких обмежень пропонуємо застосовувати систему аналітичних рахунків, що базується на класифікації дебіторської заборгованості за рівнем ризику на основі трьох критеріїв: типу дебітора, ступеня документального підтвердження боргу та наявності спору. Такий підхід дозволяє своєчасно здійснювати достовірну оцінку дебіторської заборгованості відповідно до змін у стані дебіторів та забезпечує стейкхолдерів релевантними аналітичними даними для прийняття рішень.

Таблиця 1

Ризико-орієнтована модель розвитку аналітики по рахунку 361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями»

№	Рівень 1 Тип дебітора	Рівень 2 Документальна обґрунтованість	Рівень 3 Спірність
1	2	3	4
1	Свідчить про рівень невизначеності та цінність дебітора перед угодою	Ступінь захисту кредитора від подальшого невизнання боргу дебітором. ДЗ як право на відшкодування витрат, яке має бути обґрунтованим	Свідчить про активні дії дебітора, спрямовані на заперечення існування боргового зобов'язання
2	Стратегічний (3611_XX)	Обґрунтована (361X_1X)	Визнана (361X_X1)
3	Оперативний (3612_XX)	Частково обґрунтована (361X_2X)	Спірна (361X_X2)
4	Потенційний (3613_XX)	Недостатньо обґрунтована (361X_3X)	
5	Критичний (3614_XX)		

Джерело: авторська розробка

Методи розрахунку РСБ згідно НП(С)БО 10

№	Назва методу	Переваги	Недоліки
Абсолютний			
1	Віднесення на РСБ сум заборгованості дебіторів, на підставі інформації про платоспроможність дебіторів	1. Дає можливість списати всю суму заборгованості. 2. Оперує конкретно заборгованістю, що робить аналіз більш персоналізованим	1. Потрібно контролювати інформацію про платоспроможність дебіторів, судові реєстри. 2. Окрім ініційованої справи про банкрутство вся інша інформація про рівень платоспроможності несе суб'єктивне судження, а тому може оспорюватись контролюючими органами. 3. Відбувається різке списання, а метод не дозволяє «реагувати» на зменшення ймовірності погашення, адже ознаки неплатоспроможності могли існувати раніше і підприємство могло поступово списувати заборгованість
Відносний (коефіцієнтний)			
2	Частка безнадійних боргів у чистому доході	1. Зручний в обчисленні, та пов'язаний «напрямку» із чистим доходом, а не із ДЗ. 2. Не потребує групування та класифікацій	Умовно відсутні
3	Класифікація ДЗ за строками непогашення та використання різних коефіцієнтів в кожній групі	1. Не потребує професійного судження (про віднесення до групи прострочення), а тому менше спорів із контролюючими органами на основі групування. 2. Оперує коротшим періодом для аналізу - 1 рік, тому більше враховує зміни ринку та політики прострочень. 3. Вимоги класифікації та групування дебіторів за строками непогашення одночасно покращує управління ДЗ	1. Узагальнення інформації та ототожнення дебіторів кожної групи прострочення. 2. Не аналізує зміни в платоспроможності або інші чинники. 3. Величина коефіцієнтів сумнівності може викликати спори з контролюючим органом, особливо якщо на практиці РСБ перевищуватиме реальні списання
4	Середня частка списаної безнадійної ДЗ в складі загальної ДЗ, на основі проаналізованого періоду 3-5 років	1. Зручний в обчисленні. 2. У випадку стабільного макро - та мікросередовища має досить точні результати та нівелює незначні коливання ринку. 3. Не має «прив'язки» до професійного судження обліковця щодо неплатоспроможності дебітора, а тому передбачає менший ризик спорів з контролюючими органами	1. Має гіпотезу про сталість ринкового середовища, однакову кон'юнктуру ринку, саме тому оперує поняттям «середнє за 3–5 років», що в національних реаліях (особливо включаючи воєнний стан) не відповідає дійсності. У випадку довготермінових змін сума РСБ суттєво відрізнятиметься від реального непогашення. 2. Не має відношення до конкретного фінансового активу, а оперує «групами непогашення» й тривалим періодом, що узагальнює та ототожнює заборгованість

Джерело: сформував автор на основі [5, ст. 8]

У дебіторській заборгованості, як у фінансового активу, ризик неповернення, затримки платежів, або інші ризики змінюються протягом періоду

існування, а тому варто вчасно перекласифікувати таку заборгованість (табл. 3).

Таблиця 3

Коди аналітичних рахунків на основі запропонованої класифікації дебіторської заборгованості

№	Тип контрагента (дебітора)	Обґрунтована, визнана ДЗ	Частково обґрунтована, визнана ДЗ	Недостатньо обґрунтована, визнана ДЗ	Обґрунтована, спірна ДЗ	Частково обґрунтована, спірна ДЗ	Недостатньо обґрунтована, спірна ДЗ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Стратегічний	3611_11	3611_21	3611_31	3611_12	3611_22	3611_32
2	Оперативний	3612_11	3612_21	3612_31	3612_12	3612_22	3612_32
3	Потенційний	3613_11	3613_21	3613_31	3613_12	3613_22	3613_32
4	Ризиковий	3614_11	3614_21	3614_31	3614_12	3614_22	3614_32

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Приклад матриці розподілу коефіцієнтів ризику неповернення дебіторської заборгованості на основі запропонованої класифікації (до прострочення)

№	Тип контрагента (дебітора)	Обґрунтована, визнана ДЗ	Частково обґрунтована, визнана ДЗ	Недостатньо обґрунтована, визнана ДЗ	Обґрунтована, спірна ДЗ	Частково обґрунтована, спірна ДЗ	Недостатньо обґрунтована, спірна ДЗ
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Стратегічний	0,003	0,009	0,012	0,024	0,045	0,21
2	Оперативний	0,005	0,015	0,022	0,045	0,15	0,35
3	Потенційний	0,015	0,045	0,15	0,25	0,40	0,55
4	Ризиковий	0,12	0,2	0,34	0,44	0,6	0,85

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3 містить коди рахунків для відображення дебіторської заборгованості, кожна з яких має ризик неповернення та несплати, відповідно має бути оцінена. Приклад такої оцінки наведено в таблиці 4.

Сформована матриця розподілу коефіцієнтів ризику неповернення дебіторської заборгованості на основі запропонованої класифікації (до моменту її прострочення) враховує ймовірність втрати активу ще до завершення строку дії договору. Найвищий ризик виникає у випадках з негативною репутацією контрагента, слабкою обґрунтованістю документації та наявністю спору. Після завершення строку договору ризик зростає, тому основну матрицю доцільно доповнювати оціночними коефіцієнтами за додатковими ознаками: затримкою платежу, ринковою кон'юнктурою та з урахуванням інших можливих чинників впливу.

Найбільш значущими індикаторами ризику несплати дебіторської заборгованості є відсутність належного підтвердження зобов'язань (необґрунтованість) і факт юридичного заперечення (спірність). Оцінка має базуватися на інформації з облікових регістрів, первинних документів та відкритих джерел. Можливі джерела оцінки згруповані в таблиці 5.

Розширена аналітика до рахунку 361 "Розрахунки з вітчизняними покупцями" забезпечує поступове визнання ризику залежно від його динаміки. З метою підвищення точності резервування пропонуємо застосовувати аналогічну аналітику до рахунку 38 "Резерв сумнівних боргів". Наприклад, за рахунком 361_321 "Розрахунки з потенційними контрагентами за частково обґрунтованою, визнаною заборгованістю" відповідний резерв формується на рахунку 38_321/У шляхом проведення: Дт 944/У "Сумнівні та безнадійні борги" – Кт 38_321/У. Такий підхід дає змогу відображати витрати поступово, без різких коригувань фінансового результату, та не суперечить вимогам фінансового обліку, де порядок нарахування РСБ є чітко регламентованим.

Запропонована система не передбачає зменшення оподаткованої бази, а слугує інструментом внутрішньої оцінки ризиків для підвищення релевантності управлінських рішень і наближення балансової вартості дебіторської заборгованості до її справедливої оцінки.

Джерела автоматичного формування коефіцієнтів РСБ

№	Вид інформації	Джерело отримання
1	2	3
1	Тип дебітора	- Історія співпраці: на основі даних бухгалтерського обліку формується висновок про точність виконання зобов'язань; - ДПС через функцію «Перевір свого бізнес – партнера», де показана інформація про податкові заборгованості, та інша суттєва інформація. - ЄДРСР, що дає можливість виявити актуальні господарські справи, їх причину, а також знайти інформацію про можливе ініціювання банкрутства. На основі цих даних внутрішньо формується інформація про початкову ризиковість. Де <i>оперативний</i> контрагент матиме низький ризик; <i>потенційний</i> контрагент – той, щодо якого відсутня інформація в реєстрах, відсутня історична співпраця, а тому є ризик невизначеності. <i>ризиковий</i> – високий ступінь ризику, зокрема на основі даних від ДПС (ризиковість). <i>Стратегічний</i> – дебітор обраний із оперативних, тобто із найнижчим рівнем ризику. Співпраця з таким дебітором реалізує виконання стратегічних цілей.
2	Обґрунтованість	Інформація, на основі інвентаризації перинних документів, перевірки обов'язкових реквізитів, реєстрації ПН, тощо.
3	Співність	Інформація із ЄДРСР про невизнання заборгованості, розбіжності в Актах – зв'язки, або інші індикатори непогодження із заборгованістю (в.ч. листування).
4	Термін прострочення	Інформація отримана із ERP – системи, даних правочину та первинних документів.
5	Інші умови	Це зокрема введення воєнного стану, що дозволяє через ДПС визначити категорію підприємств, щодо яких буде введено більший ризик, наприклад щодо тих, які потрапили під окупацію, або частково виведені з ладу через обстріл. А також, це зможе врахувати умови інших катаклізмів, епідемій, як COVID – 19, землетрус, повінь, засуха, тощо. Адже всі ці умови пливатимуть на цінність та ймовірність інкасації фінансового активу.

Джерело: авторська розробка

Для ілюстрації зазначеного підходу наведемо наступний приклад. ТОВ “Покупець” укладає договір з ТОВ “Продавець” щодо поставки продукції з післяплатою. При реалізації така заборгованість відображається на рахунку 3613_11, за виявленими ознаками, може бути перекласифікована на 3613_21 або 3614_31. Відповідно, формується резерв на 38_321/У. Це дозволяє оперативно реагувати на зміну ризику без втрати обґрунтованості у фінансовому звіті.

Проведене вище обґрунтування доцільності впровадження комплексного підходу до обліково-аналітичного забезпечення управління дебіторською заборгованістю, що передбачає врахування економічної природи дебіторської заборгованості як активу з притаманними йому ризиками.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дебіторська заборгованість, що виникає в результаті торговельних операцій, може бути визнаною фінансовим активом, облік якого має базуватися на принципах релевантності, обґрунтованості та превентивної оцінки ризиків. У цьому контексті доцільним є переосмислення методологічних підходів до її ідентифікації, де визначальними критеріями виступають: тип контрагента, що сигналізує про стратегічну або операційну значущість взаємин; ступінь документального підтвердження права вимоги, що визначає юридичну

надійність активу; та наявність спору, який істотно впливає на можливість реалізації дебіторської заборгованості в умовах неплатежу. Таке структурування дозволяє своєчасно реагувати на ризики та уникати втрати вартості дебіторської заборгованості.

Запропонована модель обліку дебіторської заборгованості з використанням системи аналітичних рахунків до субрахунку 361 “Розрахунки з вітчизняними покупцями”, побудованої за новими критеріями класифікації, забезпечує не лише достовірне визнання активу, а й дає змогу розширити інформаційне поле для управління ризиком неповернення боргів дебіторів.

Запропонований підхід до оцінки резерву сумнівних боргів в управлінському обліку дозволяє оцінити ризик знецінення кожного окремого типу дебіторської заборгованості. Ключовою особливістю запропонованого підходу є впровадження динамічного принципу оцінки ризику, який орієнтується не лише на факт прострочення зобов'язання, а й на сукупність якісних характеристик дебітора, підтверджувальних документів і правового статусу зобов'язання. Це дозволяє перейти від реактивної до превентивної моделі формування резерву сумнівних боргів в управлінському обліку, не вступаючи в суперечність із нормами чинного бухгалтерського законодавства.

Типові кореспонденції рахунків реалізації готової продукції на умовах післяплати, можливі ризики (Р.Х) і пропозиції їх врахування (П.Х). *, **

№	Дебет	Кредит	Первинний документ	Суть операції
1	2	3	4	5
Р.1. Не зважаючи на правила обліку, та законодавчі регулювання реалізації продукції, господарські операції можуть мати невизначені результати (сплата/несплата), причина ризику здатна існувати перед угодою та залежить від кожного окремого дебітора, ступеня невизначеності та раціональних очікувань.				
П.1. Дебітор є новим, його заборгованість обліковуватиметься на 3613_11 «Розрахунки з потенційними контрагентами за частково обґрунтованою, визнаною заборгованістю», що дозволить оцінити її ризиковість. Початкова інформація про ризик буде отримана із ЕКПП.				
1	361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями»	701 «Дохід від реалізації готової продукції»	Договір, товарні документи (Видаткова накладна, Рахунок – фактура); ТТН; довіреності; Акти приймання – передачі товарів, робіт та послуг	Відвантажено готову продукцію (товари, роботи, послуги) покупцю, одночасно визнано дохід від реалізації. <i>Документи оформлено правильно, дебітор їх визнав, облік на рахунку 3613_11 («Обґрунтована, визнана заборгованість потенційних контрагентів»)</i>
Р.2. Ризикова проміжна подія: «Покупець» або «Продавець» могли некоректно заповнити первинні документи, або мати інші (неписьмові) домовленості, які в подальшому можуть вплинути на розрахунки та визнання зобов'язання дебітором.				
П.2. Передбачає використання принципу превалювання сутності над формою. У випадку, якщо після визнання заборгованості по Дт 3613_11 виявили некоректність заповнення первинних документів, але якщо помилка не є вирішальною і факт господарської операції можна обґрунтовано довести, тоді виконується бухгалтерське проведення				
2	3613_21 «Розрахунки з потенційними контрагентами за частково обґрунтованою, визнаною заборгованістю»	3613_11 «Розрахунки з потенційними контрагентами за обґрунтованою та визнаною заборгованістю»	Бухгалтерська довідка	ДЗ, щодо якої виявили часткову необґрунтованість, перекласифікували.
Р.3. Існування фінансового активу у формі ДЗ із моменту визнання об'єктивно має ризик неповернення, тому варто поступово цей ризик виявляти та оцінювати. За наведеною таблицею, величина ризику за рахунком 3613_21 складає 4.5%. Тому пропонуємо нараховувати РСБ, на аналітичному рахунку 38_321/У «Резерв сумнівних боргів за розрахунками з потенційними контрагентами за визнаною, частково обґрунтованою заборгованістю»				
П.3. Пропонуємо визнавати ризик в момент його виникнення, шляхом створення та поступового коригування РСБ.				
3	Дт 944/У «Сумнівні та безнадійні борги»	Кт 38_321/У «РСБ під заборгованість потенційних контрагентів, за частково обґрунтованою та визнаною ДЗ».	Бухгалтерська довідка	Створено РСБ під заборгованість потенційних контрагентів, за частково обґрунтованою та визнаною ДЗ.
4	70 «Дохід від реалізації»	641 «Розрахунки за податками»	Зареєстрована податкова накладна	Нараховано податкові зобов'язання із ПДВ
Р.4. Постачання товарів на умовах післяплати має ймовірні вигоди, проте, визнання ПДВ за такою операцією з подальшою його оплатою зменшує реальні грошові ресурси підприємства.				

1	2	3	4	5
П.4. Розрахунок в управлінському обліку на підприємстві РСБ/У дозволить надати менеджменту інформацію про потенційну втрату грошових ресурсів, на основі чого планувати витрати та уникнути кризи фінансової стійкості.				
5	901 «Собівартість реалізованої готової продукції»	26 «Готова продукція»	Накладна на відпуск ГП. Бухгалтерська довідка; картка ГП.	Списана собівартість реалізованої продукції на витрати
6	701 «Дохід від реалізації готової продукції»	791 «Фінансові результати»	Бухгалтерська довідка.	Списано дохід від реалізації на фінансовий результат
7	791/У «Фінансові результати»	944/У «Сумнівні та безнадійні борги»	Бухгалтерська довідка	Віднесено інші операційні витрати на фінансовий результат в управлінському обліку
8	791 «Фінансові результати»	901 «Собівартість реалізованої готової продукції»		Собівартість списано на фінансовий результат
Р.5. До надходження оплати від покупця (навіть якщо договірний термін оплати не закінчився) кредитор відносить дохід на фінансові результати. Якщо ж закінчується звітний період (кінець року), то визнання такого фінансового результату вплине на обчислення податку на прибуток, сплата якого зменшить грошові ресурси підприємства. Формування РСБ може бути ускладнено відсутністю чітких критеріїв сумнівності, що часто призводить до судових спорів з ДПС.				
П.5. Розрахунок суми РСБ в управлінському обліку дозволяє оцінити потенційну втрату вартості активу, на основі чого планувати ймовірні витрати. Це не вирішує проблему зменшення грошової бази підприємства, але позитивно впливає на передбаченість фінансової стабільності підприємства.				
9	311 «Поточні рахунки в національній валюті»	361 «Розрахунки з вітчизняними покупцями»	Банківська виписка	Надійшли кошти на розрахунковий рахунок «Постачальника»
10	Дт 38_321/У	719/У «Інші доходи від операційної діяльності»	Бухгалтерська довідка	Зменшена сума РСБ

Джерело: сформував автор на основі [5;17;19]

Примітка*:

P.x – Номер ризик-чиннику та суть ризик операції (*PX*);

П.x – Номер практичного кейсу та його зміст;

ЄДРСР - Єдиний державний реєстр судових рішень;

ЕКПП – Електронний кабінет платника податків;

РСБ/У – резерв сумнівних боргів в управлінському обліку.

Примітка**: жирним шрифтом виділено пропозиції авторів щодо врахування ризику ВХ методиці бухгалтерського обліку операції за розрахунками з дебіторами (зокрема шляхом використання запропонованих аналітичних рахунків)

Застосування такого підходу створює умови для формування більш інформативної управлінської та фінансової звітності, підвищує якість прийняття управлінських рішень, сприяє прозорості облікових процедур та підсилює адаптивність підприємства до умов підвищеної економічної турбулентності. У стратегічній перспективі запропоновані рішення можуть слугувати підґрунтям для формування повноцінного вторинного ринку обігу дебіторської заборгованості, сприяти підвищенню її оборотності, активізації корпоративного фінансування та стимулюванню економічної динаміки у післякризовий період.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України. Документ 996-XIV,

чинний, поточна редакція – Редакція від 03.09.2024. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text_

2. ДПАУ дозволяє продавати дебіторську заборгованість податкових боржників. Лист Державної податкової адміністрації України від 15.08.2008 № 16646/7/24-0117. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1664225-08#Text_

3. Звіт про результати діяльності Державної служби статистики України за 2024 рік. Держстат. 21 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/zvit/2024/zv_rez24.pdf.

4. Zymovets V. The excessive receivables of the enterprises: causes and consequences for the financial system of Ukraine. *Economy and*

Forecasting. 2019. № 2. Pp. 5-18. URL: http://econ-forecast.org.ua/docs/EP_19_2_05_en.pdf.

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» (НП(С)БО 10). Затверджено Наказом Міністерства фінансів України. Документ з0725-99, поточна редакція – Редакція від 03.11.2020. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>.

6. Parmenides. First published Fri Feb 8, 2008; substantive revision Tue Mar 4, 2025. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/parmenides/>.

7. Трейтак І. В. Проблемні питання обліку дебіторської заборгованості. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. Тез доп. XII Міжнар. Наук.-практ. Конф. Молодих вчених* (м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.) / редкол. : Л. П. Амбрик, В. А. Валігура, О. М. Войтенко, С. М. Галещук [та ін.] ; відп. За вип. Т. Я. Маршалок. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 310-311. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/6073>.

8. Якубенко Ю. Л., Треніна Ю. М. Проблеми обліку розрахунків з дебіторами та пошук шляхів їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/122.pdf.

9. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Затверджено Наказом Міністерства фінансів України. Документ з0893-99, поточна редакція – Редакція від 13.12.2024. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.

10. Кодекс України з процедур банкрутства. Документ 2597-VIII, чинний, поточна редакція – Редакція від 04.04.2025. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.

11. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Документ з0336-13, чинний, поточна редакція – Редакція від 06.03.2025. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

12. Бержанір І. А. Особливості організації та напрями удосконалення обліку дебіторської заборгованості. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 15-23.

13. Кравченко О. В., Кобець Т. О. Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58>.

14. Журавська І. Л. Облік розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Збірник тез Житомирського аграрного університету*. 2017. № 4. С. 56-59.

15. Бутко Н., Погрібняк В. Організація обліку дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 110-114.

16. Кюрджиев А. С., Іонін Є. Є. Дебіторська заборгованість підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2018. Том 1 № 10. С. 164-169. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/5633/5660>.

17. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці : зб. Наук. Пр.* / Міністерство освіти і науки України, Нац. Авіац. Ун-т. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Вип. 2. С. 116-125. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/18efad67-a88a-47bf-95a5-4724a32a9353/content>.

18. Шигун М. М., Мухомор Г. В. Дебіторська заборгованість: визнання та оцінка за національними й міжнародними стандартами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 72. С. 85-93. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72>.

REFERENCES

1. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy. Dokument 996-XIV, chynnyi, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 03.09.2024. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

2. DPAU dozvoliaie prodavaty debitorsku zaborhovanist podatkovykh borzhnykiv. Lyst Derzhavnoi podatkovoi administratsii Ukrainy vid 15.08.2008 № 16646/7/24-0117. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1664225-08#Text>.

3. Zvit pro rezultaty diialnosti Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy za 2024 rik. Derzhstat. 21 s., available at: https://www.ukrstat.gov.ua/zvit/2024/zv_rez24.pdf.

4. Zymovets V. (2019), The excessive receivables of the enterprises: causes and consequences for the financial system of Ukraine, *Economy and Forecasting*, № 2, pp. 5-18, available at: http://econ-forecast.org.ua/docs/EP_19_2_05_en.pdf.

5. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 10 «Debitorska zaborhovanist» (NP(S)BO 10). Zatverdzheno Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy. Dokument z0725-99, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 03.11.2020. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>.

6. Parmenides. First published Fri Feb 8, 2008; substantive revision Tue Mar 4, 2025. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, available at: <https://plato.stanford.edu/entries/parmenides/>.
7. Treitiak, I. V. (2015), Problemni pytannia obliku debitorskoi zaborhovanosti, *Ekonomichnyi i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v XXI stolitti : natsionalna viziia ta vyklyky v hlobalizatsii : zb. Tez dop. XII Mizhnar. Nauk.-prakt. Konf. Molodykh vchenykh* (m. Ternopil, 26-27 berez. 2015 r.) / redkol. : L. P. Ambryk, V. A. Valihura, O. M. Voitenko, S. M. Haleshchuk [ta in.] ; vidp. Za vyp. T. Ya. Marshalok, TNEU, Ternopil, s. 310-311, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/6073>.
8. Yakubenko, Yu. L. And Trenina, Yu. M. (2017), Problemy obliku rozrakhunkiv z debitoramy ta poshuk shliakhiv yikh vyrishennia, *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 12, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/122.pdf.
9. Instruksiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii. Zatverdzheno Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy. Dokument z0893-99, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 13.12.2024. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.
10. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva. Dokument 2597-VIII, chynnyi, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 04.04.2025. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
11. Pro zatverdzhennia Natsionalnogo polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti”. Zatverdzheno Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 № 73. Dokument z0336-13, chynnyi, potochna redaktsiia – Redaktsiia vid 06.03.2025. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
12. Berzhanir, I. A. (2022), Osoblyvosti orhanizatsii ta napriamy udoskonalennia obliku debitorskoi zaborhovanosti, *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, Vyd-vo Prykarpatskoho natsionalnogo universytetu imeni Vasylia Stefanyka, Ivano-Frankivsk, Vyp. 18, T. 2, s. 15-23.
13. Kravchenko, O. V. And Kobets, T. O. (2021), Orhanizatsiia obliku debitorskoi zaborhovanosti ta shliakhy yii vdoskonalennia, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 25, s. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58>.
14. Zhuravska, I. L. (2017), Oblik rozrakhunkiv z postachalnykamy ta pidriadnykamy, *Zbirnyk tez Zhytomyrskoho ahrarnoho universytetu*, № 4, s. 56-59.
15. Butko N. And Pohribniak V. (2020), Orhanizatsiia obliku debitorskoi zaborhovanosti v upravlinni pidpriemstvom, *Molodyi vchenyi*, № 12 (88), s. 110-114.
16. Kiurdzhyiev, A. S. And Ionin, Ye. Ye. (2018), Debtorska zaborhovanist pidpriemstva, *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, Tom I № 10, s. 164-169, available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/5633/5660>.
17. Stepanenko, O. I. And Dubovyk, M. F. (2022), Analiz debitorskoi zaborhovanosti, yii vplyv na finansovyi stan ta dilovu aktyvnist pidpriemstva, *Problemy systemnogo pidkholu v ekonomitsi : zb. Nauk. Pr. / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Nats. Aviats. Un-t, Vyd. Dim “Helvetyka”, Odesa*, vyp. 2, s. 116-125, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/18efad67-a88a-47bf-95a5-4724a32a9353/content>.
18. Shyhun, M. M. And Mukhomor, H. V. (2023), Debtorska zaborhovanist: vyznannia ta otsinka za natsionalnymy y mizhnarodnymy standartamy, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 72, s. 85-93. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72>.

Стаття надійшла до редакції 03 квітня 2025 року

УДК: 338

Фігун Н. В.,
nazar.v.fihun@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5303-8799,
Researcher ID: V-1666-2017,
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет “Львівська політехніка”,
м. Львів

Прядко Р. В.,
rostyslav.v.priadko@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0000-1115-0838,
здобувач, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕВЕРСИВНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність формування системи індикаторів ефективності реверсивної логістики в умовах переходу до циркулярної економіки. Швидке зростання обсягів глобальної торгівлі, поширення e-commerce та посилення екологічних норм підвищують частку зворотних потоків, водночас загострюючи трейд-офф між економічною доцільністю та відповідальністю перед довкіллям. Метою дослідження є розробка комплексної моделі оцінювання та оптимізації реверсивної логістики, що поєднує ряд показників, а також визначення стратегічних сценаріїв інтеграції таких процесів у ланцюги постачання. Запропоновано класифікацію дев'яти ключових категорій повернень, деталізовано причини, що формують ймовірність їх виникнення, та обґрунтовано необхідність прогнозування зворотних потоків ще на етапі продажу товару. Систематизовано набір із тринадцяти KPI, серед яких: коефіцієнт повернень, вартість повернення, норми вибуття й відновлення, метрики відносно часу ADR та RIT, час обробки запитів, швидкість відновлення повернутих товарів, рівень задоволення споживачів, екологічний вплив. Застосування запропонованих індикаторів дозволяє побудувати алгоритм, що надає цілісне уявлення про фінансові та екологічні наслідки відповідного рішення. На основі аналізу виділено ключові різновиди стратегій (в межах підприємства, спільне підприємство, аутсорсинг), де виділено переваги і ризики застосування кожної стратегії. Практична цінність результатів підтверджується розробленим алгоритмом оптимізації реверсивних потоків, що охоплює послідовність кроків від ідентифікації KPI до циклу PDCA. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідацією запропонованої системи KPI у різних галузях, інтеграцією блокчейн-рішень для прозорого відстеження реверсивних потоків та розробленням інструментів стимулювання підприємств до впровадження моделей повторного використання. Результати дослідження створюють теоретичне та методичне підґрунтя для побудови стійких, економічно ефективних і екологічно відповідальних реверсивних ланцюгів поставок.

Ключові слова: реверсивна логістика, циркулярна економіка, логістичні індикатори, зворотні потоки, логістичні KPI.

Fihun N. V.,
nazar.v.fihun@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5303-8799,
Researcher ID: V-1666-2017,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of The Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Priadko R. V.,
rostyslav.v.priadko@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0000-1115-0838,
Postgraduate, Lviv Polytechnic National University, Lviv

INDICATORS OF EFFICIENCY OF REVERSE LOGISTICS IN THE CONDITIONS OF CIRCULAR ECONOMY

Abstract. The article substantiates the relevance of developing a system of effectiveness indicators of reverse logistics in the context of the transition to a circular economy. The rapid growth of global trade volumes, the expansion of e-commerce and the strengthening of environmental standards increase the share of return flows, while at the same time sharpening the trade-off between economic feasibility and environmental responsibility. The purpose of the study is to develop a comprehensive model for evaluating and optimizing reverse logistics, combining a number of indicators, as well as to determine strategic scenarios for integrating such processes into supply chains. The authors propose a classification of nine key return categories, detail the drivers that form the probability of their occurrence, and justify the

need to predict return flows at the stage of selling the product. A set of thirteen KPIs is systematized, including: return rate, return cost, disposal and recovery rates, ADR and RIT time metrics, request processing time, refurbishment lead time, consumer satisfaction level, and environmental impact. Applying the proposed indicators enables construction of an algorithm that delivers a holistic view of the financial and ecological consequences of the corresponding decision. Based on the analysis, three principal strategic options are distinguished – in-house, joint venture, and outsourcing – with their respective advantages and risks. The practical value of the results is confirmed by the developed algorithm for optimizing reverse flows, which includes a sequence of steps from KPI identification to the PDCA cycle. Prospects for further research are associated with the empirical validation of the proposed KPI system in various industries, the integration of blockchain solutions for transparent tracking of reverse flows, and development of instruments that encourage companies to adopt reuse models. The results of the study create a theoretical and methodological basis for building sustainable, cost-effective and environmentally responsible reverse supply chains.

Key words: reverse logistics, circular economy, logistics indicators, reverse flows, logistics KPIs.

JEL Classification: M10, M11, M20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-19>

Постановка проблеми. Розвиток ідей циркулярної економіки обумовлює ряд викликів та нових цілей у глобалізованих бізнес процесах. Попри економічні, геополітичні та природні потрясіння міжнародна торгівля зростає, ланцюги поставок стають комплексними, будучи сформованими із суб'єктів, локалізованих у різних країнах, і поєднаними хмарними технологіями, ефективним плануванням та довірою до партнерів. Із ростом торгівлі, обсяги реверсивних потоків також зростають, що паралельно із ідеями впровадження циркулярної економіки формують жорсткі вимоги та технологічні рішення направлені до зменшення негативного впливу зокрема і логістичних процесів на довкілля. Масштаб проблеми, а відповідно і завдань до вирішення може чітко висвітлити статистика обсягів повернень у США в 2020 році. Ця величина становила 10% у розрізі роздрібного обігу. Окрім цього, вартість повернень, обмеженість ресурсів як людських так і фінансових, технологічних, природних – формують додаткові виклики для реверсивної логістики. Попри глобалізованість економіки, COVID-19 чітко продемонстрував її крихкість, та відсутність спроможності до швидкої адаптації у випадку зупинки одного суб'єкта ланцюга створення доданої вартості [3]. Також, необхідно відзначити і відсутність стратегічної візії у процесах управління поверненнями товарів. Зазвичай повернення розглядають як не доопрацювання якогось із відділів, неефективну роботу з клієнтом тощо. Однак саме ця сфера діяльності компаній може бути ціннісним конкурентним фактором. Необхідно додати також і проблему протиріччя між економічною доцільністю та екологічною відповідальністю у формуванні реверсивних потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реверсивній логістиці, а також особливостям імплементації циркулярної економіки приділяють увагу багато вітчизняних та іноземних науковців. Так у роботах Rogers та Tibben-Lembke [13] досліджують логістику повернень, а також логістичні операції, які є супутніми у реверсивному потоці. Зокрема, дослідження охоплюють процеси зі збору повернень,

сортування та діагностики якості товару, відновлення, ремонт чи інші операції пов'язані із результатами оцінки товару, а також процеси завершення життєвого циклу шляхом утилізації чи перепродажу товару. Доводиться, що реверсивні процеси це не винятки, як наслідок неефективного ланцюга створення вартості, а системна частина бізнес процесів, обсяги яких суттєво залежать від галузі функціонування. У роботах Srivastava [15] реверсивні логістичні процеси розглядаються як бізнес модель, де повинні враховуватись екологічні, економічні та конкурентні фактори. Зворотний потік – це можливість, а не виклик, і саме завдяки ефективній побудові реверсивних потоків може бути сформовано репутацію бренду, стійкість бізнес процесів, ефективність у логістичних витратах в стратегічному вимірі. Дослідження Mohamed et al. [9] детально висвітлює ключові напрямки досліджень упродовж 2013-2023 років у сфері реверсивної логістики. Було ідентифіковано значне зростання досліджень саме у сфері циркулярної економіки і ролі логістичних реверсивних потоків у ній. Сталий розвиток, а також цифровізація логістичних процесів стали вагомими векторами досліджень в останнє десятиліття у провідних журналах. Rouhani [14] – досліджує вплив сучасних технологій, таких як Індустрія 4.0 на ефективність логістичних процесів загалом, та реверсивної логістики зокрема. Розглядається питання забезпечення стійкості ланцюгів поставок у кризових ситуаціях, а також механізми зменшення ризиків впливу на глобальні логістичні ланцюги поставок. У дослідженні Raji [12] розглядається узгодження реверсивної логістики з цілями та практиками циркулярної економіки. У дослідженні приділяється увага шляхам зменшення відходів, зниження впливу на довкілля, можливостям підвищення екологічної стійкості підприємств, а також шляхам вивільнення додаткових ресурсів – завдяки ефективному впровадженню реверсивної логістики.

Постановка завдання. До основних завдань дослідження належать: формування системи ключових індикаторів ефективності реверсивної логістики; удосконалення її функціонування

в умовах циркулярної економіки; огляд механізмів мотивації впровадження новітніх підходів у реверсивних логістичних потоках; здійснення аналізу технологічних інновацій у сфері реверсивної логістики.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Реверсивна логістика, згідно визначення Kiperska-Mogoń та Krzyżaniak [5], а також Korzeń, [6] – це управління потоками відходів, охоплюючи як пошкоджену так і не пошкоджену продукцію, яка вважається відходами їхніми власниками, а також пов'язаною із цим потоками інформації: від місця їх формування до місця їх кінцевої дислокації, з метою повторного використання, відновлення або утилізації. Необхідно додати, що попри комплексність визначення, не завжди власники товару під час повернення можуть сприймати товар не придатним до використання і тим самим повертати його до продавця. Причинами повернень також можуть слугувати зміна потреб споживача (зокрема через триваліший час доставки ніж зазвичай), отримання інформації про більш релевантний потребам споживачів товар на ринку, невідповідність реальному виконанню товару та очікуванням. Також, на наш погляд у процесі реверсивного потоку має здійснюватися пошук потенціалу для створення повторної доданої вартості товару, як один із вагомих факторів функціонування циркулярної економіки. Таким чином можна сформулювати ключове завдання реверсивної логістики – недопущення причин виникнення зворотних потоків, а за умови їх неминучості – пошук рішень для максимізації доданої вартості наступних операцій із товаром.

Проектування ефективного зворотного потоку необхідно здійснювати під час створення класичного потоку товарів чи послуг, оскільки саме тоді можна сформулювати ймовірність утворення зворотного потоку відправлення товару до споживача за рахунок:

1. Попередньої історії замовлень.
2. Поведінки під час першого огляду товару.
3. Характеру запитань споживача у консультанта чи касира.
4. Географічної локації споживача.
5. Інформації про ініціатора замовлення (чи забирає товар людина, яка робила замовлення, чи товар забирає довірена особа).
6. Ринкової статистики.

Окрім інформації, яка має стати підґрунтям для прогнозування ймовірності утворення повернень товару, важливим фактором є виділення ключових категорій реверсивних (зворотних) логістичних потоків [4]:

1. Повернення від кінцевого споживача (класична форма повернення, яка займає основну частку всіх зворотних потоків і відбувається, як зазначалося вище через невідповідність очікуванням, дефекти товару, помилковість замовлення, потребу ознайомитися із декількома варіантами товару тощо).

2. Повернення від дистриб'ютора або торговельного партнера (наявність надлишкових запасів, товарів, які з різних причин не були реалізовані, виконання контрактних зобов'язань).

3. Повернення для відновлення або переробки (пошкоджені або вживані товари, які підлягають ремонту, модернізації чи доукомплектуванню).

4. Повернення з метою повторного використання або переробки упаковки (товари, які прийнятні для подальшого застосування, однак можуть мати проблеми із упаковкою).

5. Повернення з метою ремонту або технічного обслуговування (товари, які втратили свою функціональну здатність і можуть бути відремонтовані базуючись на гарантії, інших зобов'язаннях виробника або ж на основі комерційного запиту споживача).

6. Повернення товарів, які не були розпродані (товари, які перебувають на складах, дистриб'юторських центрах, магазинах і повертаються з метою утилізації, переробки, перерозподілу на інші регіони з подальшим продажем).

7. Повернення продукції, у якій завершився чи завершується життєвий цикл (товари, які не можуть бути більше використані, та переробка або їх утилізація може бути реалізована).

8. Повернення, внаслідок неуспішної доставки до замовника (товари, які були не доставлені до клієнта через проблеми з інформацією про замовника, адреси доставки, втратою частини інформації про замовлення, пошкодження товару під час доставки, відсутність отримувача тощо);

9. Повернення товарів, які були орендовані або в лізингу (товари, які повертають після завершення терміну дії угоди оренди, лізингу чи інших угод, які передбачають можливість тимчасового користування товаром).

Необхідно зазначити, що реалізація ефективних реверсивних логістичних потоків можлива завдяки чіткому розумінню вигод від її втілення [1]. Так, до основних переваг від впровадження ефективних реверсивних потоків належать: скорочення обсягів витрат, які не несуть доданої вартості ні виробнику/продавцю, ні споживачу; відновлення вартості (повністю або частини) завдяки подальшій переробці, відновленню, перепродажу товару; отримання нових джерел прибутку завдяки переробці товару, модифікації його після відновлення, перерозподілу у інші регіони тощо; зменшення відходів, шкідливих викидів в атмосферу; підвищення лояльності до бренду, іміджу, і загалом швидкості обороту [2].

Забезпечення ефективності реверсивної логістики можливе із застосуванням сучасних інформаційних технологій. До основних напрямів технологічної підтримки реверсивних потоків належать:

1. IoT (від англ. *Internet of Things* – Інтернет речей), який може втілюватись за рахунок: датчиків на упаковках, транспорті та складах, що можуть

забезпечувати відслідковування місця розташування товару, та етапу його повернення; механізмів відслідковування зміни температурних режимів доставки товарів, що сприятиме виявленню високої ймовірності повернення ще до її настання (антисипація реверсивного потоку); автоматизація реверсивного потоку у випадку ідентифікації дефектів з товаром чи упаковкою.

2. Блокчейн (від англ. *Blockchain*) технології, яка дозволяє забезпечувати безпеку даних, прозорість і достовірність інформації про історію замовлення, ремонту чи інших операцій пов'язаних із товаром і його переміщенням; зменшує ризики підміни товару чи інші маніпуляції, які є додатковим ризиком реверсивного логістичного потоку; формує стабільний реєстр зворотних трансакцій між суб'єктами ланцюга поставок.

3. Великі дані (від англ. *Big Data*) та аналітика дозволяють ефективно створювати портрети споживачів, їхні алгоритми поведінки, ідентифікувати товари, які мають вищі за медіанні значення обсяги повернень і тим самим створювати підходи для антисипації реверсивних потоків ще до початку продажу товару.

4. ERP-системи (від англ. *Enterprise Resource Planning*) – які дозволяють забезпечити вертикальний контроль фінансових, логістичних та складських аспектів реверсивних потоків, дозволяють відстежувати рівень залишкової вартості товарів, а також процес відновлення їх вартості.

5. CRM-системи (від англ. *Customer Relationship Management*) сприяють збору, обробці, а також використанні даних про історію взаємодії із клієнтом, сприяють автоматизації процесів комунікації, а також дозволяють із використанням ШІ інструментів збільшити ефективність взаємодії на всіх стадіях ланцюга поставок як у традиційному, так і у реверсивному напрямку.

Забезпечення ефективності процесів не можливе без чітких показників, контролю їх дотримання, а також адаптивності до змінних ринкових умов. Для формування ключових індикаторів ефективності реверсивної логістики необхідно бути певним, що обраний показник вимірює комерційну цінність прямо чи опосередковано реверсивного потоку. Так, дані щодо повернення чи обмінів товару повинні також оцінюватись і з огляду частки повернень від всіх замовлень клієнта, частоти цих повернень, а також у ретроспективі причин повернень. Ці дані дозволять категоризувати товари, створити групи споживачів, а тим самим розробити різні стратегії обслуговування підвищивши ефективність логістичних процесів.

До основних індикаторів ефективності реверсивної логістики в умовах циркулярної економіки належать:

1. Коефіцієнт повернень (відсоток повернень до відвантажених одиниць).

2. Вартість повернення (враховуючи витрати на логістику та обробку запиту; ці дві категорії варто аналізувати виокремлено).

3. Норма вибуття (відсоток утилізованих товарів до загальної кількості повернень).

4. Норма відновлення (відсоток товарів відновлених до загальної кількості повернень).

5. Показник середньої кількості днів на складі повернень (*ADR*) (сума днів, що кожна одиниця провела на складі повернень, розділена на кількість повернених одиниць).

6. Оборотність товарних запасів повернень (*RIT*) (вартість оброблених повернень за період розділена на середню вартість запасу повернень).

7. Час обробки запиту на повернення (середній час від звернення до прийняття рішення на повернення).

8. Швидкість відновлення повернутих товарів (середній час від відновлення/ремонту до перепродажу).

9. Рівень задоволення клієнта обслуговуванням (за результатами опитування щодо повернень).

10. Категорії повернень (обсяг повернень за певною причиною/категорією із поділом за ABC аналізом).

11. Екологічний вплив (індикатори впливу на довкілля додаткових операцій із товаром з настанням реверсивного потоку, зокрема: обсяги CO₂ викидів на один повернений товар та відсоток відходів, що пішли на переробку).

12. Частка повернутої вартості (частка початкової вартості, яку вдалось повернути у грошовому вимірі).

13. Витрати на повернення розділені на обсяг відновленої вартості (*Cost-to-Value Ratio*).

Узагальнюючи, всі індикатори ефективності роботи реверсивної логістики можна категоризувати за чотирма напрямками: економічні; операційні; клієнтські; екологічні. Ключові індикатори ефективності реверсивної логістики висвітлено на рис. 1.

Застосування індикаторів ефективності реверсивної логістики дозволить створити передумови для аналітичного оцінювання побудованих процесів у реверсивному потоці товарів та реагувати на динаміку змін, що є передумовою забезпечення ефективності функціонування сформованих процесів.

Варто зазначити, що індикатори ефективності здатні підсвітити проблемні ділянки функціонування. Проте для системних змін оптимізація реверсивної логістики повинна базуватись на пропонованому на рис. 2 алгоритмі.

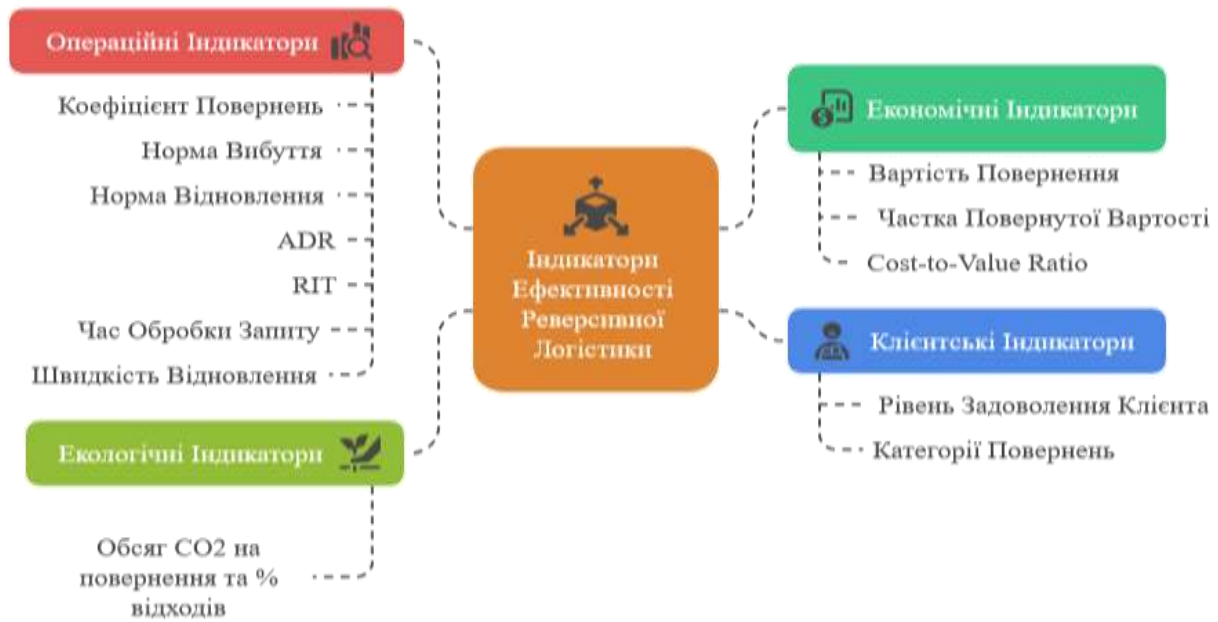


Рис. 1. Ключові індикатори ефективності реверсивної логістики

Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Алгоритм оптимізації реверсивної логістики

Джерело: сформував автор

Реалізація відповідних індикаторів та алгоритмів оптимізації реверсивної логістики можлива при застосуванні різних стратегій. До найбільш поширених належать:

1. Всередині компанії: забезпечується контроль за даними, якістю процесів, чутлива інформація не поширюється за межі компанії; ця стратегія доречна для комплексних продуктів, дорого вартісних проектів або ж компанія має достатньо компетенції і ресурсів для налагоджування цифровізації процесів.

2. Спільне підприємство: втілюється за умови наявності партнера-експерта у затребуваній сфері; за цією стратегією ризики розподіляються між учасниками; доречне застосування за умови виходу

на нові ринки, отримання ліцензій або ж обсяги завдань не відповідають логістичній потужності підприємства.

3. Аутсорсинг: втілюється за умови наявності провайдера послуг із досвідом та наявною інфраструктурою; відсутністю достатніх фінансових ресурсів на капітальні вкладення; швидкістю запуску процесів; мінімізація ризиків операційної діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Реверсивна логістика є важливим елементом стійкого розвитку логістики в умовах функціонування циркулярної економіки. Впровадження індикаторів ефективності та відповідних алгоритмів оптимізації реверсивних

потоків на підприємствах є необхідним завданням на шляху забезпечення лояльності споживачів та генерування додаткової вартості. Зі зростанням обсягів глобалізації, збільшення ролі есомерсе платформ, зростання кількості маркетплейсів – обсяги повернень будуть зростати і пошук рішень для їх оптимальної реалізації має високу актуальність. Попри перспективність розвитку важливо зазначити, що існують перешкоди на шляху реалізації реверсивної логістики в умовах циркулярної економіки. Зокрема [8]: недостатній рівень ініціативи зі сторони менеджменту; низька прозорість процесів переробки, утилізації чи повторного використання; невелика кількість компаній та експертів, які здатні забезпечити ефективне управління та функціонування реверсивного потоку; недостатній обсяг ресурсів; труднощі із процесами сортування відходів, функціонування пунктів збору; не завжди окупність є прийнятною; незначна активність держави із стимулювання розвитку реверсивної логістики; незначна підтримка зі сторони інших учасників ланцюга поставок.

Таким чином реверсивна логістика в умовах циркулярної економіки попри перспективність розвитку має велику кількість перешкод до впровадження. Шляхи подолання окреслених перешкод можуть бути предметом подальших досліджень аналізованої тематики. Реверсивна ж логістика є вагомим інструментом для формування стійких ланцюгів поставок, а її імплементація потребує глобальної координації процесів, розвитку інфраструктури та стимулювання підприємств до застосування екологічних підходів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Adesoga T. O., Olaiya O. P., Onuma E. P., Ajayi O. O., Olagunju O. D. Review of reverse logistics practices and their impact on supply chain sustainability. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 12, № 2. C. 162-168. DOI: 10.30574/ijrsra.2024.12.2.1216.
2. Diener D., Tillman A.-M., Hanssen O. J. Value recovery from the reverse logistics pipeline. Dordrecht : Springer, 2022. 312 p.
3. Hines T. Supply chain strategies: demand driven and customer focused. 3rd ed. New York : Routledge, 2024. 376 p.
4. Jayasinghe M., Wijewickrama A., Gunawardana K. Regulatory compliance challenges in reverse logistics. *Sustainable Production and Consumption*. 2019. Vol. 20. P. 271-283.
5. Kiperska-Moroń D., Krzyżaniak S. Reverse logistics as a tool of sustainable waste management. *LogForum*. 2009. Vol. 5, No. 3. P. 3-15.
6. Korzeń Z. Systemy logistyczne gospodarowania odpadami. Poznań : Instytut Logistyki i Magazynowania, 2001. 248 s.
7. Lau K., Wang Y. Demand uncertainty in remanufacturing and reverse supply. *European Journal of Operational Research*. 2009. Vol. 196, No. 3. P. 795-807.
8. Liu P., Bai X. Exploring barriers to green reverse logistics implementation. *International Journal of Sustainable Engineering*. 2014. Vol. 7, No. 3. P. 243-256.
9. Mohamed M. A., Farah M. A., Jama L. A., Mohamud I. H., Mohamud I. H., Siyad M. A., Malin I. M. A decade of reverse logistics research (2013-2023): a comprehensive bibliometric analysis of trends, influences, and global engagement : preprint / Faculty of Management Science, SIMAD Univ. Mogadishu, 2024. 28 p.
10. Moktadir M. A., Rahman T., Ali S. M. Decision support framework for selecting 3PL partner in reverse logistics. *Transportation Research Part E*. 2020. Vol. 139. 101968.
11. Prajapati H., Kant R., Shankar R. Barriers to the adoption of sustainable practices in Indian manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*. 2019. Vol. 144. P. 151-165.
12. Raji H. The contribution of reverse logistics practices in circular economy principles: a TOWS analysis. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 19. Art. 14267. DOI: 10.3390/su151914267.
13. Rogers D. S., Tibben-Lembke R. S. An examination of reverse logistics practices. Raleigh : Reverse Logistics Executive Council, 2001. 63 p.
14. Rouhani O. Transportation project evaluation methods/approaches : version 2. 2-nd ed. 2021. 56 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26324.94080>.
15. Srivastava S. K. Network design for reverse logistics. *Omega*. 2008. Vol. 36, No. 4. P. 535-548.

REFERENCES

1. Adesoga, T. O., Olaiya, O. P., Onuma, E. P., Ajayi, O. O. And Olagunju, O. D. (2024), Review of reverse logistics practices and their impact on supply chain sustainability, *International Journal of Science and Research Archive*, vol. 12, № 2, pp. 162-168. DOI: 10.30574/ijrsra.2024.12.2.1216.
2. Diener D., Tillman, A.-M. And Hanssen, O. J. (2022), Value recovery from the reverse logistics pipeline, Springer, Dordrecht, 312 p.
3. Hines T. (2024), Supply chain strategies: demand driven and customer focused. 3rd ed., Routledge, New York, 376 p.
4. Jayasinghe M., Wijewickrama A. And Gunawardana K. (2019), Regulatory compliance challenges in reverse logistics, *Sustainable Production and Consumption*, vol. 20, pp. 271-283.
5. Kiperska-Moroń D. And Krzyżaniak S. (2009), Reverse logistics as a tool of sustainable waste management, *LogForum*, vol. 5, No. 3, pp. 3-15.
6. Korzeń Z. (2001), Systemy logistyczne gospodarowania odpadami, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, 248 s.
7. Lau K. And Wang Y. (2009), Demand uncertainty in remanufacturing and reverse supply, *European Journal of Operational Research*, vol. 196, No. 3, pp. 795-807.

8. Liu P. And Bai X. (2014), Exploring barriers to green reverse logistics implementation, *International Journal of Sustainable Engineering*, vol. 7, No. 3, pp. 243-256.
9. Mohamed, M. A., Farah, M. A., Jama, L. A., Mohamud, I. H., Mohamud, I. H., Siyad, M. A. And Malin, I. M. (2024), A decade of reverse logistics research (2013-2023): a comprehensive bibliometric analysis of trends, influences, and global engagement : preprint, Faculty of Management Science, SIMAD Univ., Mogadishu, 28 p.
10. Moktadir, M. A., Rahman T. And Ali, S. M. (2020), Decision support framework for selecting 3PL partner in reverse logistics, *Transportation Research Part E*, vol. 139, 101968.
11. Prajapati H., Kant R. And Shankar R. (2019), Barriers to the adoption of sustainable practices in Indian manufacturing, *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 144, pp. 151-165.
12. Raji H. (2023), The contribution of reverse logistics practices in circular economy principles: a TOWS analysis, *Sustainability*, vol. 15, № 19, Art. 14267. DOI: 10.3390/su151914267.
13. Rogers, D. S. And Tibben-Lembke, R. S. (2001), An examination of reverse logistics practices, Reverse Logistics Executive Council, Raleigh, 63 p.
14. Rouhani O. (2021), Transportation project evaluation methods/approaches : version 2. 2-nd ed. 56 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26324.94080>.
15. Srivastava, S. K. (2008), Network design for reverse logistics, *Omega*, vol. 36, No. 4, pp. 535-548.

Стаття надійшла до редакції 08 квітня 2025 року

УДК 368.914

*Копилюк О. І.,
kopylyuk@ukr.net, ORCID ID:0000-0002-0977-1309,
Researcher ID: F-3146-2019,
д.е.н., проф., завідувачка кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*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*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНООБОВ'ЯЗКОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ

Анотація. У статті констатовано та аналітично доведено, що солідарна система пенсійного забезпечення є малоефективною та неспроможною забезпечити гідний рівень життя осіб пенсійного віку в умовах війни, економічних, демографічних, міграційних викликів й загроз. Акцентовано, що другий рівень пенсійної системи України – накопичувальне загальнообов'язкове державне пенсійне забезпечення має стати напрямом трансформації пенсійної системи України та поєднати солідарну і накопичувальну систему на засадах безпеки з чітким регламентуванням переваг та недоліків, ризиків й небезпек. Метою статті є розробка організаційно-економічного підходу до впровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Визначено, що основними перевагами запровадження накопичувального пенсійного забезпечення є соціальні, економічні, фінансові. Соціальні – це можливість накопичення на особистих рахунках коштів для майбутніх виплат, їх диверсифікація та капіталізація за рахунок інвестицій у фінансові активи, зростання обсягів пенсійних виплат у майбутньому. З економічної точки зору нагромаджені пенсійні кошти є довгостроковим інвестиційним ресурсом для модернізації та повоєнного відновлення економіки. У фінансовому аспекті – це додаткові ресурси у фінансову систему країни, банківський та страховий бізнес. Також у статті запропоновано організаційно-економічний підхід до впровадження другого, накопичувального рівня пенсійної системи, який має базуватися на відповідному системному підході та містити такі складові як: цільова спрямованість, об'єкти, суб'єкти, принципи, функції й відповідне нормативно-правове, фінансове, економічне, інформаційне, контрольне та безпекове забезпечення. Розвинуто принципи організації накопичувальної системи, зокрема законності, обов'язковості, фінансової стабільності, адекватності, цільового використання, ефективності, транспарентності, соціальної відповідальності. Подальші дослідження у даному напрямі мають стосуватися розробки механізмів гарантування й збереження пенсійних активів у накопичувальній системі та оцінювання інвестиційних ризиків, функціональних повноважень зберігачів – авторизованих банків, інвесторів – компаній з управління активами, установ із виплати пенсій – авторизованих страхових компаній, засад забезпечення контролю й безпеки на другому рівні пенсійної системи.

Ключові слова: пенсійна система, солідарна система, накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, Накопичувальний пенсійний фонд, дефіцит Пенсійного фонду України, організаційно-економічний підхід, інвестиційні ризики.

*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*

*Myzychka 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*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF THE ACCUMULATIVE SYSTEM OF GENERALLY MANDATORY STATE PENSION INSURANCE

Abstract. *The article stated and analytically proved that the solidarity system of pension provision is ineffective and unable to ensure a decent standard of living of persons of retirement age in the conditions of war, economic, demographic, migration challenges and threats. It was emphasized that the second level of the pension system of Ukraine – cumulative mandatory state pension provision should become the direction of transformation of the pension system of Ukraine and combine the solidarity and cumulative system on the basis of security with a clear regulation of advantages and disadvantages, risks and dangers. The purpose of the article is to develop an organizational and economic approach to the implementation of the accumulative system of mandatory state pension insurance. It was determined that the main advantages of the introduction of accumulative pension provision are social, economic, and financial. Social means the possibility of accumulating funds in personal accounts for future payments, their diversification and capitalization due to investments in financial assets, and the growth of pension payments in the future. From an economic point of view, accumulated pension funds are a long-term investment resource for the modernization and post-war recovery of the economy. In the financial aspect, these are additional resources for the country's financial system, banking and insurance business. An organizational and economic approach to the implementation of the second, accumulative level of the pension system is proposed, which should be based on the appropriate systemic approach and contain such components as: target orientation, objects, subjects, principles, functions and the corresponding regulatory, financial, economic, information, control and security support. The principles of the organization of the accumulation system have been developed, which include the following: legality, obligation, financial stability, adequacy, target use, efficiency, transparency, social responsibility. Further research in this direction should relate to the development of mechanisms for guaranteeing and preserving pension assets in the accumulation system and assessing investment risks, the functional powers of custodians – authorized banks, investors – asset management companies, pension payment institutions – authorized insurance companies, the principles of ensuring control and security at the second level of the pension system.*

Key words: pension system, solidarity system, accumulative system of mandatory state pension insurance, accumulative pension fund, deficit of the Pension Fund of Ukraine, organizational and economic approach, investment risks.

JEL Classification: H55, G23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-20>

Постановка проблеми. В умовах вступу України в ЄС реформування пенсійної системи залишається важливим вектором забезпечення соціального захисту, уникнення бідності та підвищення рівня життя людей пенсійного віку. Станом на сьогодні системі пенсійного забезпечення в Україні притаманні виклики і загрози, які зумовлені повномасштабною війною, скороченням кількістю працівників, демографічною ситуацією, міграцією, низьким рівнем заробітних плат та пенсійних виплат, значним відсотком тіньової економіки тощо.

В цьому контексті важливе місце займає відповідність чинного законодавства нормам регламенту ЄС 883/2004 з питань координації систем соціального забезпечення та 2 Директивам 98/48/ЄС 2014/50/ЄС, які стосуються переміщення осіб та їх прав на пенсійні виплати. Це актуалізує необхідність дослідження шляхів реформування пенсійної системи через впровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування з врахуванням її переваг та недоліків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й прикладні аспекти впровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування досліджені у роботах А. Бенерджі, І. Войналович, О. Длугопольського,

В. Зеленка, Є. Малишко, П. Коваля, О. Орловського, Я. Одовічена, С. Грушецького, Ю. Стангрета та інших. Водночас залишаються не розкритими питання організаційно-економічних засад впровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування та механізмів синергії солідарної та накопичувальної її складових.

Постановка завдання. Метою статті є розробка організаційно-економічного підходу до впровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з Законом України “Про загальнообов'язкове державне пенсійне забезпечення” пенсійна система України є трирівневою та охоплює 1) солідарну систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування за рахунок коштів Пенсійного фонду України; 2) накопичувальну систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування через акумуляцію коштів у Накопичувальному Пенсійному фонді; 3) недержавне пенсійне забезпечення через участь у недержавних пенсійних фондах [1].

Для ефективного функціонування пенсійної системи необхідно сформувати дієві механізми

захисту громадян від ризику втрати працездатності. П. Коваль акцентує на тому, що пенсійне страхування – це організаційно-економічний інститут, що функціонує на страховому принципі, необхідними та достатніми ознаками якого є платність, солідарність та еквівалентність відшкодування. За відсутності хоча б одного із цих триєдиних складників система втрачає страхову ознаку [2].

При оцінюванні ефективності діяльності пенсійних систем використовується низка коефіцієнтів, а в якості універсального показника – коефіцієнт заміщення. Цей коефіцієнт відображає відносний рівень пенсійного забезпечення у порівнянні до доходів економічно активного населення. За даними Пенсійного фонду України, загальна чисельність пенсіонерів на 01.01.2024 р. становила 10516537 осіб, а середній розмір пенсійних виплат – 5385,25 грн. Динаміка коефіцієнта заміщення за 2019-2023 рр. наведена у табл. 1.

За 2019-2023 рр. загальна кількість пенсіонерів в Україні скоротилася на 818193 осіб, а в період війни – на 324580. Впродовж останніх п'яти років середній розмір пенсійних виплат мав тенденцію до зростання у 1,75 рази або на 2302,27 грн, у період воєнного стану – у 1,35 рази або на 1393,72 грн. За аналізований період середня заробітна плата зросла у 1,6 рази або на 1314,90 грн, у час війни – на 1314,90 грн. Отже, як у довоєнний період, так і під час повномасштабного вторгнення росії спостерігався значний розрив у динаміці росту середнього розміру пенсійних виплат та рівня заробітної плати, який зумовив низьке значення коефіцієнта заміщення. Динаміка цього показника підтверджує, що солідарна складова пенсійної системи України є неефективною, оскільки постійно поглиблюється розрив між заробітною платою та пенсійними виплатами.

Аналогічні висновки зробила І. А. Войналович, яка констатує, що низький коефіцієнт заміщення заробітної плати пенсією і надалі поглиблює розрив у взаємозв'язку між оплатою страхових внесків впродовж трудової активності та розміром пенсійних виплат [4].

Варто відзначити, що міжнародні стандарти соціальної безпеки визначені Міжнародною організацією праці регламентують мінімальні норми соціального забезпечення у розмірі не менше

40-50% від втраченого заробітку. Як видно із проведених розрахунків, у довоєнний період така норма коливалася в Україні в діапазоні 33-34,5%, а в умовах повномасштабної війни – від 34,5 до 37,6%, що підтверджує низьку ефективність пенсійних виплат у співвідношенні до середніх заробітних плат. В середньому в ЄС цей показник становив 49,7%, у країнах з розвинутою економікою – 53,4%. Згідно досліджень О. Длугопольського та Ю. Рудика система пенсійного забезпечення в Україні загалом залишається малоефективною, оскільки вона носить солідарний характер, що в умовах демографічної кризи, війни та поствоєнного відновлення не сприятиме утвердженню її стійкості та забезпеченню прийнятного рівня матеріального добробуту осіб пенсійного віку [5, с. 21].

Важливим індикатором оцінки ефективності функціонування пенсійних систем є коефіцієнт системного навантаження як відношення кількості платників ЄСВ до кількості пенсіонерів. За проведеними розрахунками, такий коефіцієнт в Україні знаходиться в межах 1:1. Така аналітика також підтверджується у монографії В. Зеленко, який стверджує, що в Україні станом на кінець 2022 року на обліку в Пенсійному фонді України (ПФУ) перебувало 10,7 млн пенсіонерів та стільки ж платників ЄСВ, а фінансова стійкість солідарної системи (бюджету ПФУ) забезпечувалась у 2022 році виключно завдяки трансфертам із державного бюджету [6].

Згідно досліджень Міністерства соціальної політики, через відтік громадян Україна уже стикається з недоотриманням податків, які сплачуються із зарплати – податку на доходи фізичних осіб і ЄСВ, а короткострокове і середньострокове зменшення кількості працюючих, які сплачують ЄСВ становить 25%.

Отже, в умовах сьогодення солідарна система пенсійного забезпечення залишається низькоефективною, передусім через дефіцит коштів Пенсійного фонду України. За 2019-2023рр. кошти державного бюджету на покриття дефіциту Пенсійного фонду України складали від 40,0 млрд грн до 26,5 млрд грн, що наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Динаміка коефіцієнта заміщення за 2019-2023рр. у Пенсійній системі України

Дата	Загальна кількість пенсіонерів, осіб	Середній розмір пенсійних виплат, грн	Середня заробітна плата, грн	Коефіцієнт заміщення
01.01.2020р.	11334730	3082,98	9205,19	0,3349
01.01.2021р.	11130954	3507,51	10340,35	0,3392
01.01.2022р.	10841117	3991,53	12993,56	0,3456
01.01.2023р.	10687921	4622,59	13376,21	0,3072
01.01.2024р.	10516537	5385,25	14308,46	0,3763

* Розрахунки автора за даними [3]

Динаміка дефіциту Пенсійного фонду України за 2019-2023рр.

тис. грн

Дата	Доходи ПФУ - всього	З них власні	Видатки ПФУ - всього	З них власні	Кошти Держав- ного бюджету на покриття дефіциту ПФУ
01.01.2020р.	434956694,4	241752434,5	435945311,6	303105991,3	40000000,0
01.01.2021р.	466259616,8	281751475,2	479343318,5	32950097,4	34407816,8
01.01.2022р.	512765023,5	334185670,9	520945086,7	367207439,7	23900656,3
01.01.2023р.	620423105,8	403937328,5	590098397,6	403449097,1	29868594,2
01.01.2024р.	780145805,1	463120293,2	746277444,0	450569458,8	26508418,6

* Розрахунки автора за даними [3]

Дані табл. 2 свідчать, що власні доходи ПФУ у їх сукупному обсязі становили 55,6% у 2019 р., 60,4% у 2020 р., 65,2% у 2021 р., 65,1% у 2021 р., 65,1% у 2022 р., 59,3% у 2023 р. На покриття дефіциту ПФУ в період війни за рахунок коштів Державного бюджету було виділено 23,9 млрд грн, 29,8 млрд грн, 26,5 млрд грн, що становило 4,8% та 3,4% сукупних доходів ПФУ.

Отже, незбалансованість бюджету ПФУ, недостатній обсяг надходжень від сплати ЄСВ, низький рівень заміщення заробітних плат пенсією, зменшення кількості працездатного населення та міграційні процеси зумовлюють потребу у впровадженні обов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення.

Другий рівень пенсійної системи України – накопичувальне загальнообов'язкове державне пенсійне забезпечення має стати напрямом трансформації пенсійної системи України та поєднати солідарну і накопичувальну систему на засадах безпеки з чітким регламентуванням переваг та недоліків, ризиків й небезпек. Поділяємо твердження Є. Малишко, яка вважає, що поєднання накопичувального і розподільного (солідарного) елементів робить пенсійну систему більш стійкою та збалансованою до основних викликів сучасних пенсійних систем – демографічних, політичних та фінансових. Солідарна система більш стійка до фінансових викликів, в той час як накопичувальна – до демографічних та політичних змін [7].

Регіональний директор Світового банку А. Бенерджі вказує, що кожна з двох систем має свої переваги і недоліки. Вони працюють ефективніше, коли доповнюють одна одну, оскільки кожна із них піддається різним ризикам. Ефективна реформа пенсійної системи повинна бути зосереджена на забезпеченні синергії двох систем [8].

Згідно досліджень О. Я. Орловського та Я. А. Одовічена, запровадження накопичувального пенсійного страхування повинно мати за мету не ліквідувати солідарні засади пенсійної системи, а стати каталізатором переходу на повноцінну страхову модель пенсійного забезпечення. Ґрунтуватися така модель має на базовій солідарній основі та системі власних пенсійних накопичень як важливий складовий майбутніх пенсійних виплат [9, с. 220].

С. Грушецький, Ю. Стангрет зауважують, що накопичувальна система ґрунтується на індивідуальних накопиченнях кожного працівника на пенсійному рахунку. Кожна особа вносить власні внески або має можливість вибирати фінансові інструменти для інвестування, з метою створення власного пенсійного капіталу [10, с. 35]. На нашу думку, така система ефективна лише при нарощенні рівня заробітних плат, розвинутому фондовому ринку й надійних та дохідних фінансових інструментах інвестування.

Вітчизняні науковці вважають, щоб накопичити достатній обсяг пенсійних заощаджень необхідно враховувати такі фактори: тривалість участі в накопичувальній пенсійній системі мають становити принаймні 30 років для працівників із заробітками нижче середнього рівня по країні, і не менше 20–25 років для працівників із заробітком, що перевищує середній рівень; дохідність інвестування пенсійних заощаджень в періоди накопичення та здійснення виплат (тобто, впродовж приблизно 50–60 років); розмір комісійних винагород (зборів) та оплати послуг з адміністрування та управління інвестиціями, які стягуються пенсійними фондами (у відсотках до пенсійних активів або внесків); рівень інфляції в періоди накопичення та здійснення пенсійних виплат; очікувану тривалість життя після досягнення пенсійного віку (впливає на вартість довічного анuitету) [9].

Варто зазначити, що основними перевагами запровадження накопичувального пенсійного забезпечення є соціальні, економічні, фінансові. Соціальні – це можливість накопичення на особистих рахунках коштів для майбутніх виплат, їх диверсифікація та капіталізація за рахунок інвестицій у фінансові активи, зростання обсягів пенсійних виплат у майбутньому. З економічної точки зору нагромаджені пенсійні кошти є довгостроковим інвестиційним ресурсом для модернізації та повоєнного відновлення економіки. У фінансовому аспекті – це додаткові ресурси у фінансову систему країни, банківський та страховий бізнес.

Серед загроз, які супроводжують впровадження накопичувальної пенсійної системи можна вважати:

- несформовану нормативну базу та її фідучіарну основу, яка є необхідною умовою механізму формування та використання пенсійних активів;

- відсутність механізмів ефективного інвестування та гарантування збереження пенсійних активів з врахуванням досвіду інших країн – інвестування коштів накопичувальної пенсійної системи буде ефективним лише за умови, якщо інвестиційний дохід від вкладень перевищуватиме рівень інфляції на 2–3%;

- неврегульованість порядку раціонального фінансування щодо пенсійних надходжень від роботодавців та працівників, часток співфінансування та ролі держави у цьому процесі;

- нерозробленість засад адміністрування щодо механізму реалізації синергії між солідарною та накопичувальною пенсійною системами;

- значні витрати з Державного бюджету на впровадження накопичувальної пенсійної системи, які уже в перший рік можуть становити 30,8 млрд грн;

- відсутність методів та інструментів державного регулювання у забезпеченні ефективного функціонування накопичувальної системи пенсійного страхування.

Необхідною умовою, згідно досліджень П. Ковалю, також є вирішення питання забезпечення належного рівня інституційної та фінансової спроможності регуляторів з метою виконання функцій державного регулювання та нагляду за ринком пенсійних послуг відповідно до міжнародних стандартів, зокрема стандартів Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO) та Міжнародної організації з пенсійного нагляду (IOPS), а також забезпечення практики функціонування накопичувальної складової пенсійної системи вимогам для приєднання України до Багатостороннього Меморандуму про взаєморозуміння щодо консультування та співробітництва і обміну інформацією IOSCO [11].

Реформування системи пенсійного забезпечення та впровадження другого накопичувального рівня повинно базуватися на відповідному системному підході та містити такі складові як: цільова спрямованість, об'єкти, суб'єкти, принципи, функції й відповідне нормативно-правове, фінансове, економічне, інформаційне, контрольне та безпечове забезпечення (рис. 1).

Ціллю накопичувального загальнообов'язкового державного пенсійного забезпечення є підвищення рівня соціального захисту осіб пенсійного віку та формування й управління персоналізованими, індивідуальними накопичувальними рахунками учасників системи.

Об'єктом виступають процеси обов'язкового накопичення учасниками системи пенсійних коштів на індивідуальних пенсійних рахунках в Авторизованому Накопичувальному фонді, а в подальшому в недержавних пенсійних фондах для здійснення пенсійних виплат та управління пенсійними активами на умовах збереження коштів, їх доходності, безпеки, усадкування.

Суб'єктами системи є громадяни у віці до 55 років, роботодавці, держава, авторизований Накопичувальний фонд, авторизовані банки-зберігачі, авторизовані компанії з управління активами, авторизовані страхові компанії.

Основою накопичувальної системи пенсійного забезпечення мають слугувати принципи, зокрема законності, обов'язковості, фінансової стабільності, адекватності, цільового використання, ефективності, транспарентності, соціальної відповідальності.

Принцип законності вимагає дотримання усіма учасниками накопичувальної системи пенсійного забезпечення чинних законів, прав та обов'язків, засад створення й функціонування. В умовах сьогодення такими законодавчими актами є: Закон України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування", Закон України "Про недержавне пенсійне забезпечення", Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" та інші.

Принцип обов'язковості означає беззаперечну участь у системі усіх суб'єктів й учасників, дотримання правил сплати внесків, їх обліку, зберігання та управління пенсійними активами, отримання виплат.

Принцип фінансової стабільності проявляється у надійному фінансуванні та доступності до пенсійних виплат у періоди як економічного зростання, так і економічних й демографічних криз.

Принцип адекватності формує відповідність щодо сплачених, облікованих на персоналізованих накопичувальних рахунках у Єдиному соціальному реєстрі пенсійних внесків, трудового стажу й майбутніх виплат на оплату договорів довічної пенсії із встановленим періодом, довічно обумовленої пенсії, довічної пенсії подружжя, одноразових виплат.

Принцип цільового використання забезпечує спрямування коштів застрахованих осіб на конкретну ціль – виплату майбутніх пенсій та індивідуальних інвестиційних доходів.

Принцип ефективності передбачає прибуткове, довгострокове інвестування пенсійних активів з врахуванням необхідності їх збереження, темпів інфляції, мінімізації ризиків.

Принцип транспарентності означає прозорість та відкритість, можливість доступу до інформації про персоналізовані накопичувальні рахунки у Єдиному соціальному реєстрі.

Принцип соціальної відповідальності гарантує посилення соціального захисту осіб пенсійного віку на засадах правової, моральної, фінансової відповідальності усіх учасників накопичувальної системи пенсійного забезпечення.

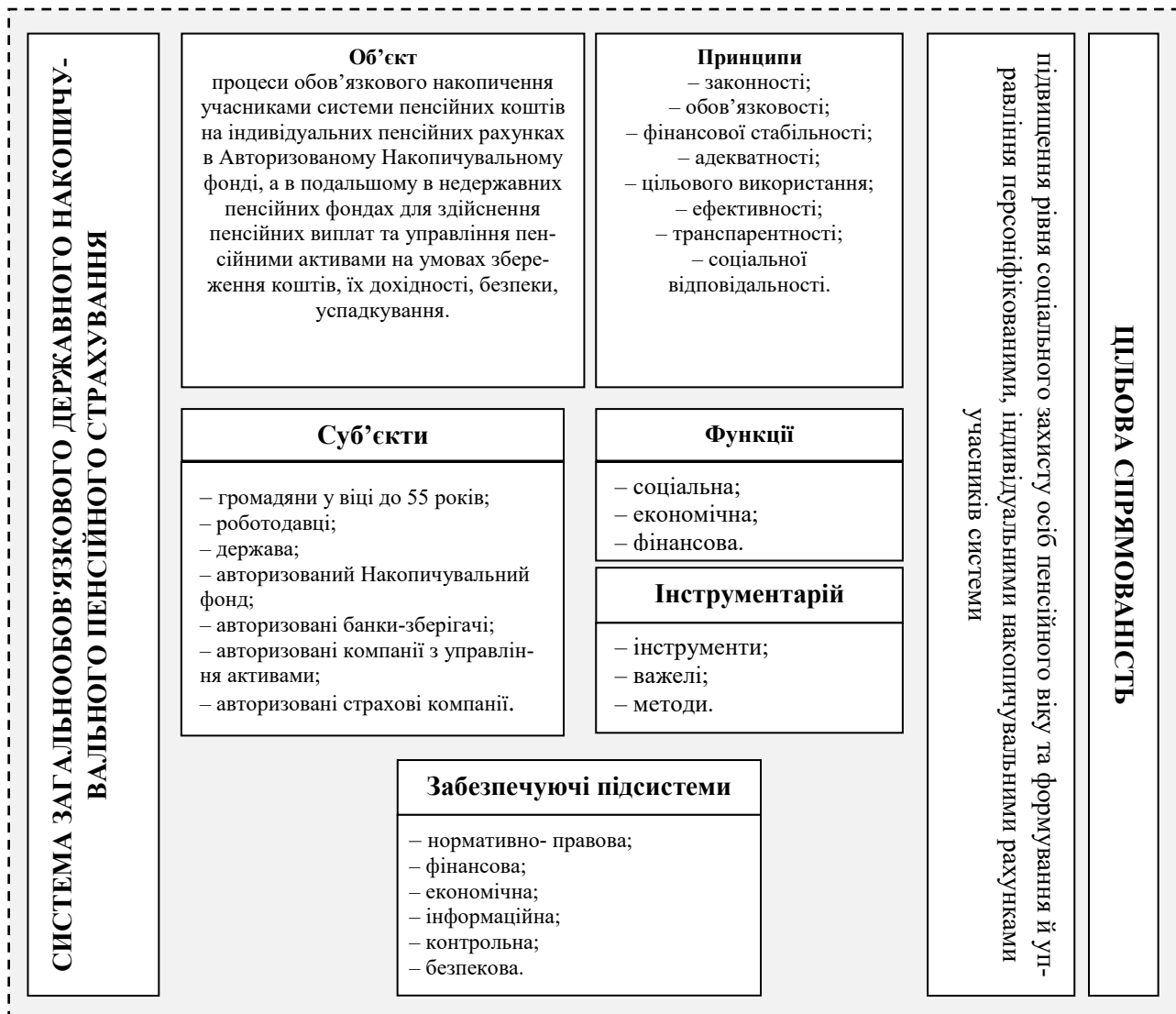


Рис. 1. Організаційно-економічний підхід до впровадження другого, накопичувального рівня пенсійної системи

* Джерело: авторська розробка

Вважаємо, що впровадження другого накопичувального рівня необхідно здійснювати на засадах надійності, адаптивності, ефективної синергії із солідарною системою з подальшим удосконаленням нормативно-правового регулювання, відповідного фінансового, економічного, інформаційного, контрольного та безпекового забезпечення, відповідності Директивам ЄС.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведені дослідження дозволили констатувати, що солідарна система пенсійного забезпечення в Україні є малоефективною, що підтверджено динамікою та низьким значенням коефіцієнтів заміщення та системного навантаження, показниками дефіциту Пенсійного фонду України. Запропоновано організаційно-економічний підхід до впровадження другого накопичувального рівня пенсійної системи, який має базуватися на відповідному системному підході та містити такі складові як: цільова спрямованість, об'єкти, суб'єкти, принципи, функції й відповідне нормативно-правове, фінансове, економічне, інформаційне, контрольне та безпекове

забезпечення. Доведено, що основними перевагами запровадження накопичувального пенсійного забезпечення є соціальні, економічні, фінансові.

Визначено, що ціллю накопичувального загальнообов'язкового державного пенсійного забезпечення є підвищення рівня соціального захисту осіб пенсійного віку та формування й управління персоналізованими, індивідуальними накопичувальними рахунками учасників системи.

Об'єкти – процеси обов'язкового накопичення учасниками системи пенсійних коштів на індивідуальних пенсійних рахунках в Авторизованому Накопичувальному фонді, а в подальшому в недержавних пенсійних фондах для здійснення пенсійних виплат та управління пенсійними активами на умовах збереження коштів, їх дохідності, безпеки, успадкування.

Суб'єктами системи є громадяни у віці до 55 років, роботодавці, держава, авторизований Накопичувальний фонд, авторизовані банки-зберігачі, авторизовані компанії з управління активами, авторизовані страхові компанії.

Основою накопичувальної системи пенсійного забезпечення мають слугувати принципи до яких віднесено такі: законності, обов'язковості, фінансової стабільності, адекватності, цільового використання, ефективності, транспарентності, соціальної відповідальності.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають стосуватися розробки механізмів гарантування збереження пенсійних активів у накопичувальній системі та оцінювання інвестиційних ризиків, функціональних повноважень зберігачів – авторизованих банків, інвесторів – компаній з управління активами, установ із виплати пенсій – авторизованих страхових компаній, засад забезпечення контролю й безпеки на другому рівні пенсійної системи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне забезпечення: Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>.
2. Коваль П. О. Реформування солідарної пенсійної системи України. Аналіт. доп. К. : НІСД, 2020. 28 с.
3. Статистика. *Пенсійний фонд України*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka>.
4. Войналович І. А. Сучасний стан і вектори розвитку пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4308/4234>.
5. Длугопольський О., Рудик Ю. Проблеми і ризики функціонування системи пенсійного забезпечення України в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 19-29.
6. Зеленко В. Реформування пенсійної системи України у світлі європейських стандартів. *Reforming Ukrainian Pension System in Light of European Standards* : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2023. 202 с.
7. Малишко Є. О. Пріоритетні напрями розвитку загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 31. С. 59-66.
8. Бєнерджі А. П'ять важливих принципів успішної обов'язкової накопичувальної пенсійної системи для України. *World Bank Group*. 17 листопада 2021. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/opinion/2021/11/17/five-important-principles-for-a-successful-mandatory-funded-pension-for-ukraine>.
9. Орловський О. Я., Одовічена Я. А. Накопичувальне пенсійне страхування: теоретико-правовий аналіз сутності і механізму запровадження. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 218-221.
10. Грушецький С., Стангрет Ю. Комбінована модель функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 2. Pp. 33-45.

11. Коваль П. О. Щодо державного регулювання накопичувальної складової пенсійної системи України. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична записка. Серія “Соціальна політика”. Київ, 2020. №11. 5 с.

REFERENCES

1. Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine zabezpechennia (2003), Zakon Ukrainy vid 09.07.2003 № 1058-IV, *Verkhovna Rada Ukrainy, Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>.
2. Koval, P. O. (2020), *Reformuvannia solidarnoi pensiinoi systemy Ukrainy*. Analit. dop., NISD, Kyiv, 28 s.
3. Statystyka, *Pensiinyi fond Ukrainy*, available at: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka>.
4. Voinalovych, I. A. (2024), *Suchasnyi stan i vektory rozvytku pensiinoho zabezpechennia v Ukraini, Ekonomika ta suspilstvo*, № 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4308/4234>.
5. Dluhopolskyi O. and Rudyk Yu. (2023), *Problemy i ryzyky funktsionuvannia systemy pensiinoho zabezpechennia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, Innovation and Sustainability*, № 4, s. 19-29.
6. Zelenko V. (2023), *Reformuvannia pensiinoi systemy Ukrainy u svitli yevropeyskykh standartiv. Reforming Ukrainian Pension System in Light of European Standards* : monohrafiia, LNU im. Ivana Franka, Lviv, 202 s.
7. Malysheko, Ye. O. (2020), *Priorytetni napriamy rozvytku zahalnooboviazkovoho nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 31, s. 59-66.
8. Benerdzhi A. (2021), *Piat vazhlyvykh pryntsyviv uspishnoi oboviazkovoï nakopychualnoi pensiinoi systemy dlia Ukrainy, World Bank Group*, 17 lystopada 2021, available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/opinion/2021/11/17/five-important-principles-for-a-successful-mandatory-funded-pension-for-ukraine>.
9. Orlovskiy, O. Ya. and Odovichenya, Ya. A. (2023), *Nakopychualne pensiine strakhuvannia: teoretyko-pravovyi analiz sutnosti i mekhanizmu zaprovadzhennia, Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, № 11, s. 218-221.
10. Hrushetskyi S. and Stanhret Yu. (2024), *Kombinovana model funktsionuvannia systemy nakopychualnoho pensiinoho zabezpechennia, International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3, no. 2, pp. 33-45.
11. Koval, P. O. (2020), *Shchodo derzhavnogo rehuliuвання nakopychualnoi skladovoi pensiinoi systemy Ukrainy. Analitichna zapyska. Seriiia "Sotsialna polityka"*, Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, Kyiv, №11, 5 s.

Стаття надійшла до редакції 28 березня 2025 року

UDC 001.895:(658.6+330.3)

Kraus K. M.,

k23k@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4910-8330,

Researcher ID: AAJ-8632-2020,

Ph.D, Associate Professor, Senior Research Officer, Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy, Cherkasy

INNOVATIVE SOLUTIONS TO STIMULATE ONLINE TRADE MARKET IN THE CONDITIONS OF VIRTUALIZATION OF ECONOMIC PROCESSES

Abstract. The creation and use of advanced digital technologies in various spheres of socio-economic life of society requires a conscious understanding of the effects, opportunities, and challenges that these technologies can provoke. The aim of the article is to study the variety of financial instruments, services used by individuals, to study the structure of sales in the field of e-commerce, and to establish a connection between the development of the online services market and the availability of consumer services, goods. The methodological apparatus of the study includes methods of analysis and synthesis, comparison, and generalization. The result of the scientific research was an analysis of the dynamics of changes in the share of the adult population that owns and uses various financial products, and services in 2021 and 2024, which made it possible to assess the level of financial and digital literacy and awareness of the population. A review of the dynamics of sales volumes in e-commerce by individual categories of consumer goods in 2021-2023 was carried out, which made it possible to outline the priority of purchases for consumers through online services and the prospects of the online services market. The value of scientific research is emphasized by the identified reasons for the dynamic growth in the volume of online service orders and the indicated ways of strengthening economic security in the virtual world. In conclusion, in order to achieve sustainable economic development, it's advisable for Ukraine to deepen the country's technological stability, develop production capabilities, implement innovative developments and digital technologies, adhere to the principles of environmental friendliness and inclusiveness in the course of economic activity, and try to consistently transform the economic thinking of the population towards constructiveness, scale, and high efficiency. Promising areas of further research should be the study of changes in the structure of the country's economy under the influence of achievements of scientific and technological progress and digital transformation.

Key words: digital transformation of the economy, digital technologies, innovative solutions, financial products, e-commerce, online services.

Краус К. М.,

k23k@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4910-8330,

Researcher ID: AAJ-8632-2020,

к.е.н., доц., старший науковий співробітник, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЗІ СТИМУЛЮВАННЯ РИНКУ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Створення і використання передових цифрових технологій у різноманітних сферах соціально-економічного життя суспільства вимагає свідомого розуміння тих ефектів, можливостей та викликів, які ці технології можуть спровокувати. Метою статті є дослідження розмаїття фінансових інструментів, послуг, якими користуються індивіди, вивчення структури продажів у сфері е-комерції та встановлення зв'язку між розвитком ринку онлайн-послуг та доступністю споживчих послуг, благ. Методичний апарат дослідження охоплює методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення. Результатом наукового дослідження став аналіз динаміки зміни частки дорослого населення, що володіє і користується різними фінансовими продуктами, послугами, сервісами у 2021 та 2024 роках, що дало змогу оцінити рівень фінансової та цифрової грамотності і свідомості населення. Здійснено огляд динаміки обсягів продажу в е-комерції за окремими категоріями споживчих товарів у 2021-2023 рр., що дозволило окреслити пріоритетність покупок для споживачів через онлайн-сервіси та перспективність ринку онлайн-послуг. Цінність наукового дослідження підкреслюється виявленими причинами динамічного зростання обсягів онлайн-замовлень послуг та зазначеними способами посилення економічної безпеки у віртуальному світі. У підсумку автор зазначив, що задля досягнення сталості економічного розвитку в довгостроковій перспективі Україні доцільно поглиблювати техніко-технологічну стійкість країни, освоювати нові виробничі можливості і розширювати наявні потужності, активно

впроваджувати інноваційні розробки та цифрові технології, дотримуватися принципів екологічності та інклюзивності в ході здійснення господарської діяльності, намагатися послідовно трансформувати економічне мислення населення на конструктивність, масштабність та високоефективність. Перспективним напрямом подальших досліджень має стати вивчення змін у структурі економіки країни під впливом досягнень науково-технічного прогресу та цифрової трансформації.

Ключові слова: цифрова трансформація економіки, цифрові технології, інноваційні рішення, фінансові продукти, е-комерція, онлайн-послуги.

JEL Classification: D11, L10, O10, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-21>

Statement of the problem. The dynamic and large-scale digital transformations that accompany humanity in the 21st century have affected not only its economic space, but its social, political, and spiritual spheres. Therefore, it's impossible to ignore the organizational, technological, institutional, social, environmental, moral-ethical, cultural, and other aspects of new economic relations that are being transformed under the influence of digitalization.

Economic processes today, more than ever before, must be characterized by a high level of adaptability and flexibility in order to adequately respond to the turbulence of the outside world. The active use of the Internet in the business world and everyday life of members of society transforms their traditional economic thinking and changes the importance for them of e-commerce and the online services market, which are growing rapidly.

And although modern advanced technologies expand access to important and popular goods and services, create the effect of barrier-free living, and can improve the quality of socio-economic life, they also become the cause of digital divides. Therefore, the issue of finding new opportunities to achieve long-term economic development using digital technologies and tools, as well as modernizing the structure of the country's economy, taking into account its resource and labor potential, level of innovation and technological capabilities, is becoming increasingly relevant, especially in Ukraine under martial law.

Analysis of recent research and publications. The first quarter of the 21st century has shown that the state of the country's economy and its growth potential are determined by the scale of digital transformations (DT), the implementation of innovative solutions, the focus on overcoming social disparities in society, and achieving sustainable development goals. Socio-economic, institutional, environmental and technological factors that lay the foundation for strengthening the economy in the context of globalization are gaining increasing importance.

Scientists, experts and specialists in economic issues both in Ukraine and abroad are trying in every possible way to clarify and argue the theoretical, methodological and practical aspects of DT and identify its impact on the state of the economy in the country. Thus, researchers J. Zhang, W. Zhao, B. Cheng, A. Li, Y. Wang, N. Yang, and Y. Tian study the impact of digital technologies on economic growth and conclude

that they are necessary to mitigate the negative consequences of the Covid-19 pandemic and can positively affect economic growth, contributing to the modernization of the economic structure, stimulating employment and its restructuring [1].

Scientists A. Magoutas, M. Chaideftou, D. Skandali, and P. Chountalas have devoted their research to establishing a connection between the economic growth of EU countries and the rapid progress of advanced technologies. They seek to identify the importance of individual ICT indicators in economic growth and conclude about the critical role of the technological environment, emphasizing the growing influence of new AI technologies in the business sector [2, p. 1].

But not only EU countries are affected by DT. For example, Portuguese S. Gomes, J. Lopes, and L. Ferreira analyze the impact of digital technologies on the economic growth of OECD countries. The researchers conclude that "the impact of the digital economy, as measured by technological proxies – Internet, mobile phones, and fixed broadband – on the economic growth of OECD countries depends on their level of development and the indicators of technologies that encompass the digital economy" [3].

A team of researchers, including M. Javaid, H. Abid, P. Ravi, and K. Anil, have argued that automation, data sharing, cloud computing, robotics, big data, AI, IoT, and other technological trends of today are part of DT that aims to achieve new goals and intelligent practices that interact with customers. The researchers note that "the digital economy refers to economic activity that results from the integration of individuals, companies, devices, data, and transactions through digital technologies" [4].

Expanding on the existing research, scholars Q. Zhang, P. Wu, R. Li, and A. Chen focused on studying the impact of individual cities' DT on economic growth efficiency in the context of the digital media era, which fills a research gap in the existing literature on the impact of the digital economy at the city level and provides empirical understanding of how digitalization strategies can improve economic efficiency. The researchers note that "with the advent of the digital media era, the digital economy has exploded with unprecedented power and has become important in promoting high-quality economic development" [5].

At the same time, today, not only the issues of ensuring the effectiveness of the use of digital technologies

in economic processes are significant, but also increasing the security of their implementation. Therefore, N. Karimov, F. Khamidova, Sh. Saydullaev, and R. Parpieva are trying to solve the issue of guaranteeing economic security in the conditions of digitalization of socio-economic processes and note that “digitalization plays a significant role in the scientific, social and economic world order” [6], especially in countries whose economies are provided by modern digital technologies.

Certain issues related to the implementation of digital solutions and products in modern business processes have been reflected in the works of researchers from Italy and Spain, namely A. Botti, R. Parente, R. Vesci [7], and P. Magliocca [8]. We have also studied the nature of DT and the effects it has on the economy [9], investigated the imperatives of institutional change in the context of digitalization and identified their impact on entrepreneurship, industry, and economy [10].

However, researchers still fail to pay attention to the justification of the economic significance of DT for business, industry, and e-commerce. The possibilities and directions of expanding consumer access to the online market of goods and services are also insufficiently studied. Given the above, we consider it necessary to fill the gap in research in the study of digital financial instruments used by active users/buyers of the online services and e-commerce market.

Setting the task. The purpose of the article is to study the structure of ownership/use of digital financial instruments/services by individuals; to study the structure of sales and changing consumption trends in the field of e-commerce in the digital era; to establish a connection between the development of the online ordering market and the inclusivity and accessibility of consumer services/goods.

To achieve the goal of the article, the following methods were used: analysis – to review the available scientific literature on the use of digital solutions for the development of online trade and the implementation of economic innovations in various spheres and industries; synthesis – to study financial products/services owned and used by the population; comparison – to study the structure of e-commerce sales by different categories of goods and changes in the dynamics of their consumption in 2021-2023; generalization – to identify and substantiate the place of the modern online ordering market in the economic growth of countries.

Presentation of the main research material. The development of digital technologies and their active implementation in business processes and everyday operations of individuals are changing traditional economic relations, making them faster, more accessible, and multifunctional. DT of the economy has led to changes in production processes, logistics routes, business relationships with counterparties, supply chains, financial services market, consumer behavior, etc.

The role of advanced technologies in the modern economy and business can't be overestimated, because their use “is a crucial indicator for assessing business efficiency, regardless of size. The introduction of digital technologies increases business efficiency and productivity, improves services and products, and expands market reach” [2, p. 5].

Of course, the creation of modern digital technologies and products, and their implementation in various economic processes, spheres and industries requires proper preparation in the use of innovative developments and digital tools and a deep awareness of their importance in achieving the goals of sustainable economic development. And this requires more conscious digital education of people of different age groups, professions and social status.

TVERC in Taiwan, together with National Taiwan Normal University, published a work “Trends and Issues of Promoting Digital Learning in High-Digital-Competitiveness Countries: Country Reports and International Comparison” [11], where, using the example of individual countries of the world (Australia, Estonia, Finland, Germany, Hong Kong (China), Israel, Sweden, South Korea, Taiwan, Great Britain, the USA and others), they gave a critical assessment of modern digital learning (DL), which is developing rapidly under the conditions of the spread and use of digital technologies, creates new opportunities and challenges for traditional education, and is one of the factors of the digital competitiveness of countries on the world stage.

This work provides an idea of how, in the current conditions, “to strengthen mutual understanding and communication between Taiwan and other countries with high digital competitiveness in promoting DL...; to enable countries with high digital competitiveness to share their experiences in DL dissemination to promote international cooperation and common prosperity” [11].

It is undeniable that in digital education, a special role should be given to the study of issues of modern capabilities and security of using digital technologies in the financial sector. This is due to the fact that in one way or another, almost every adult in the modern digital world who has access to the Internet interacts with other economic agents and has financial relations with them in order to meet their needs (consumer, educational, medical, social, tourist, etc.). Fig. 1 presents the dynamics of changing the priority of individual digital technologies in solving financial issues for people over 15 years of age in 2021 and 2024.

Interestingly, in 2021, among the tools for solving financial issues, people most often used an open account at a financial institution (68.5%), a mobile money account (29%), and digital payments (29%). At the same time, an adult over 15 years old in 2021 preferred to use an average of 1-2 digital technologies simultaneously to solve their financial issues.

Instead, in 2024 we observe an increase in the number of simultaneous uses of various digital technologies by one adult – within 3-4 financial products and services. This is due to the development of the online services and e-commerce market, the spread of the use of digital solutions in economic processes, and the increase in the availability of digital products, which became a response to the challenges caused by the Covid-19 pandemic in the world. The appearance in 2024 of a number of new digital tools to meet the needs of the financial sector is noticeable, including a mobile phone with the ability to make payments and transfers, mobile phones and PCs for sending money and paying bills.

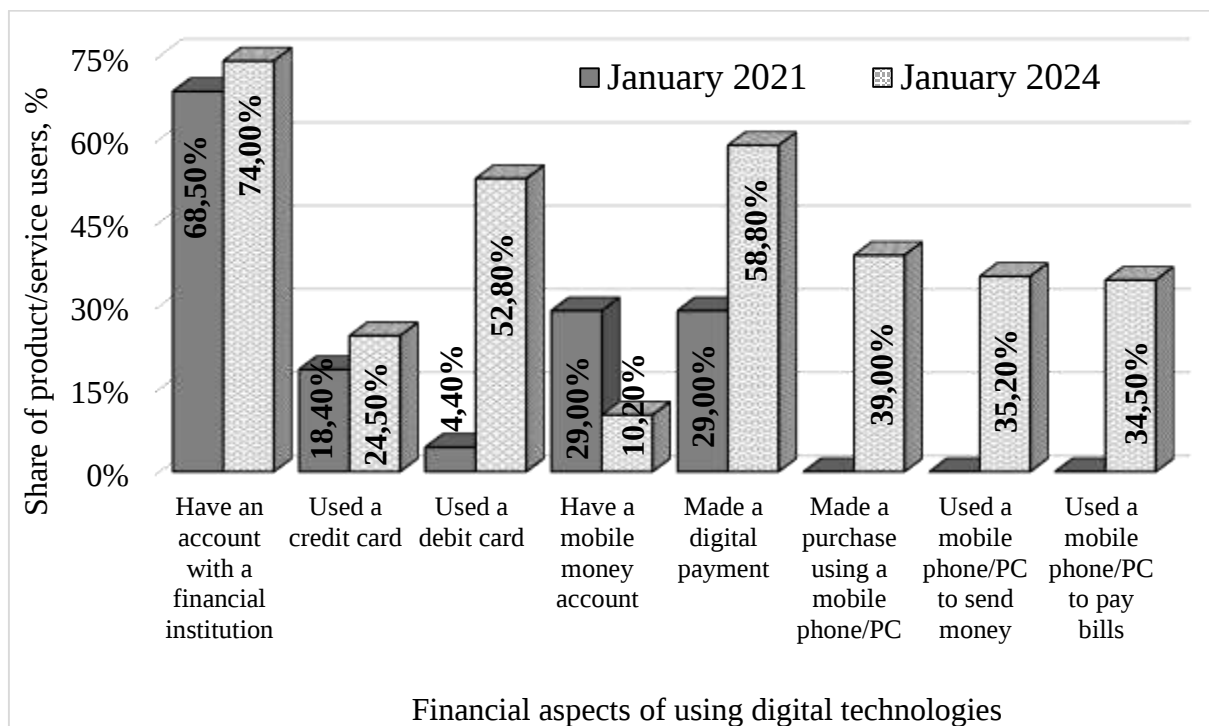


Figure 1. Dynamics of change in the share of the population aged 15+ (globally) that owned/used each financial product/service in 2021 and 2024

Source: based on sources [12, p. 439; 13, p. 224]

The data in Fig. 1 demonstrate a significant differentiation between the financial products, services and services used by the population over the age of 15 over the past few years. In order to balance the market for financial products and reduce the digital divide, it is necessary to “promote more significant investments in physical infrastructure to support ICT; provide social incentives for broadband Internet access; regulate prices for ICT services to ensure broad access; develop digital empowerment programs and regional digital growth strategies with a priority on ICT innovations” [3].

Researchers I. Yoo and C.-G. Yi, studying the impact of economic innovation on social systems, found that different driving forces cause economic innovation at different times, and modern digital economic innovations lead to changes in industrial structure, increase productivity and reduce costs in the manufacturing sector. It's noted that changes in industrial structure under the influence of digitalization lead to cross-industry convergence, the creation of new markets, changes in jobs and income distribution, the transformation of consumer values towards sharing and subscription, the emergence of new industries [14].

There is an increasing need to offer both citizens and businesses more digital services and benefits to drive economic growth. “Consumers increasingly demand access to digital services for their speed and efficiency, but they face a complex landscape that requires equipment and support to navigate” [2, p. 14].

Nevertheless, digital inclusion is constantly expanding, as both the e-commerce sector and the online services market are growing dynamically in both their volume and audience reach. Fig. 2 shows the dynamics of e-commerce sales volumes by consumer goods in 2022-2024.

It is noteworthy that throughout all three years under study, electronics, clothing and accessories, and food products remain the undisputed leaders in e-commerce sales. In 2024, several consumer goods in e-commerce stood out, which are characterized by positive growth dynamics. These are tobacco products, household goods, pharmaceuticals, and luxury goods.

As can be seen from Fig. 2, digital technologies are expanding consumers' purchasing power and encouraging them to spend more on various categories of goods. Regional imbalances in the development of the digital economy between some countries are becoming increasingly evident, “in particular, East Asia, South-east Asia (especially Singapore), Central and Eastern Europe have a relatively high level of digital economy, while most countries in West Asia (except Israel), Central Asia and South Asia are still lagging behind” [1].

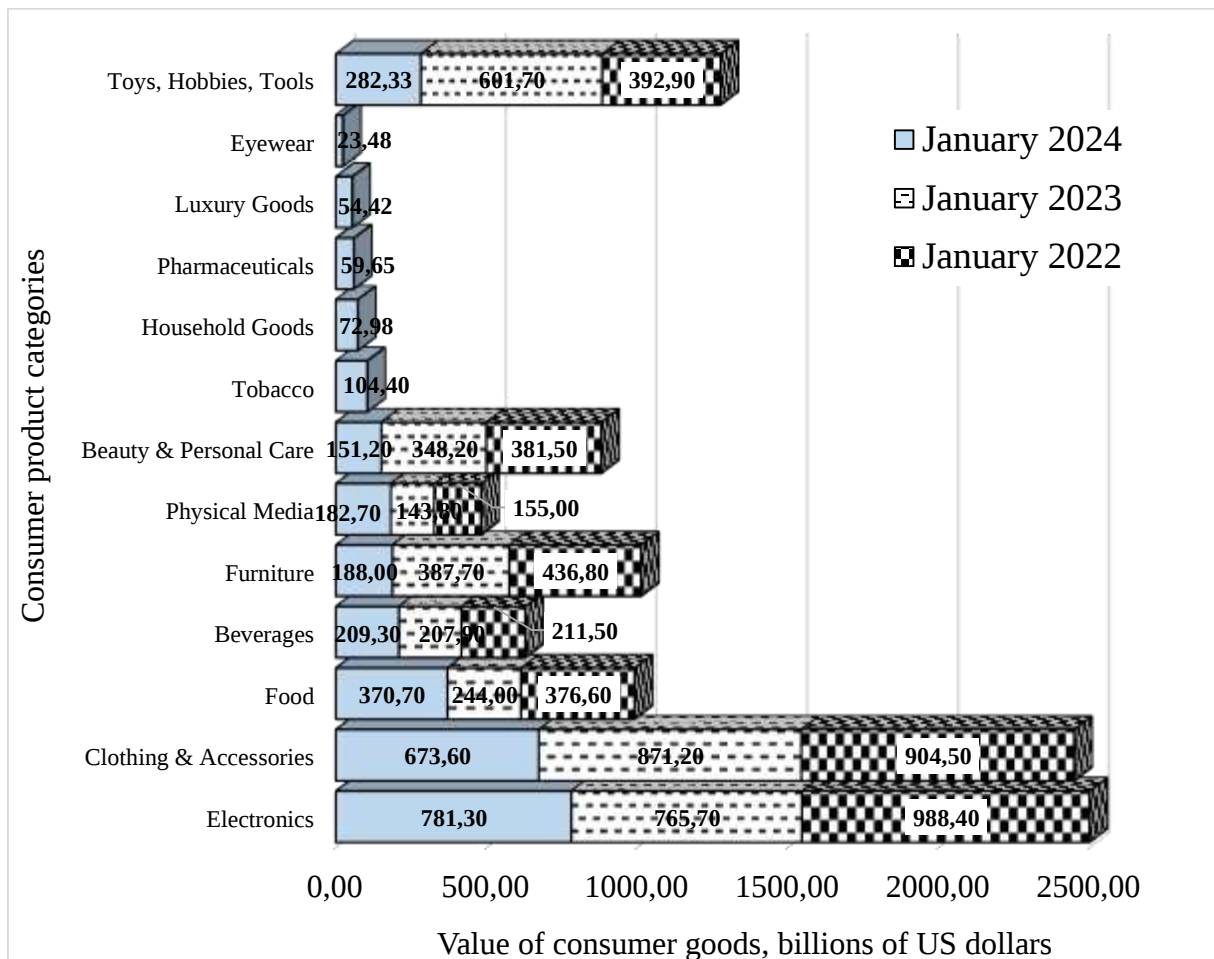


Figure 2. Dynamics of global e-commerce sales volumes (B2C only) by consumer goods category in 2021–2023
Source: based on sources [12, p. 450; 13, p. 232; 15, p. 366; 16, p. 245]

Advanced technologies create “a roadmap to help industries adapt traditional methods and support a new revolution. In the digital economy, expanded integrated ecosystems that use software platforms to create value, increase sustainability, and drive innovation through networked goods, assets, people, and processes replace old linear value chains with the participation of partners” [4].

In the context of DT of the economy, individual industries and business sectors are undergoing significant changes; their potential and capabilities, adaptability and flexibility are changing. The dynamic development and increasing accessibility of the global Internet have significantly affected the market of online services and orders, in particular travel (Fig. 3).

Fig. 3 shows the growth in online travel and tourism bookings across all categories in 2024 compared to 2022 and 2023, including: flights, train travel, accommodation bookings, and holiday bookings. The increase in the number of devices used by people that are connected to the Internet expands access to various goods and services, making their purchase easy, convenient and fast. At the same time, there is a risk of leakage of users’ personal data, and the need for increased cybersecurity is growing.

In ensuring economic security, the following areas are distinguished: “increasing the competitiveness of companies operating in the IT and e-industry sector; eliminating the dependence of domestic industry on foreign IT and information security means...; innovative development of IT and e-industry” [6].

Researcher W. Al-Zoubi proposes to improve the basis of digitalization by “navigating the complex landscape of digital progress...; supporting entrepreneurs in global crises...; outlining the social consequences of the transformation of digital government...; promoting sustainable digital economic growth” [17].

Thus, e-commerce and the online services market in some countries of the world, and Ukraine in particular, are still not marked by a high level of success, especially in terms of their technological capabilities. However, the desire and attempts to achieve sustainable development goals, to provide members of society with expanded and easy access to a variety of vital goods and services, forces both government agencies and business representatives to more carefully implement digital solutions in practice and to responsibly develop resources

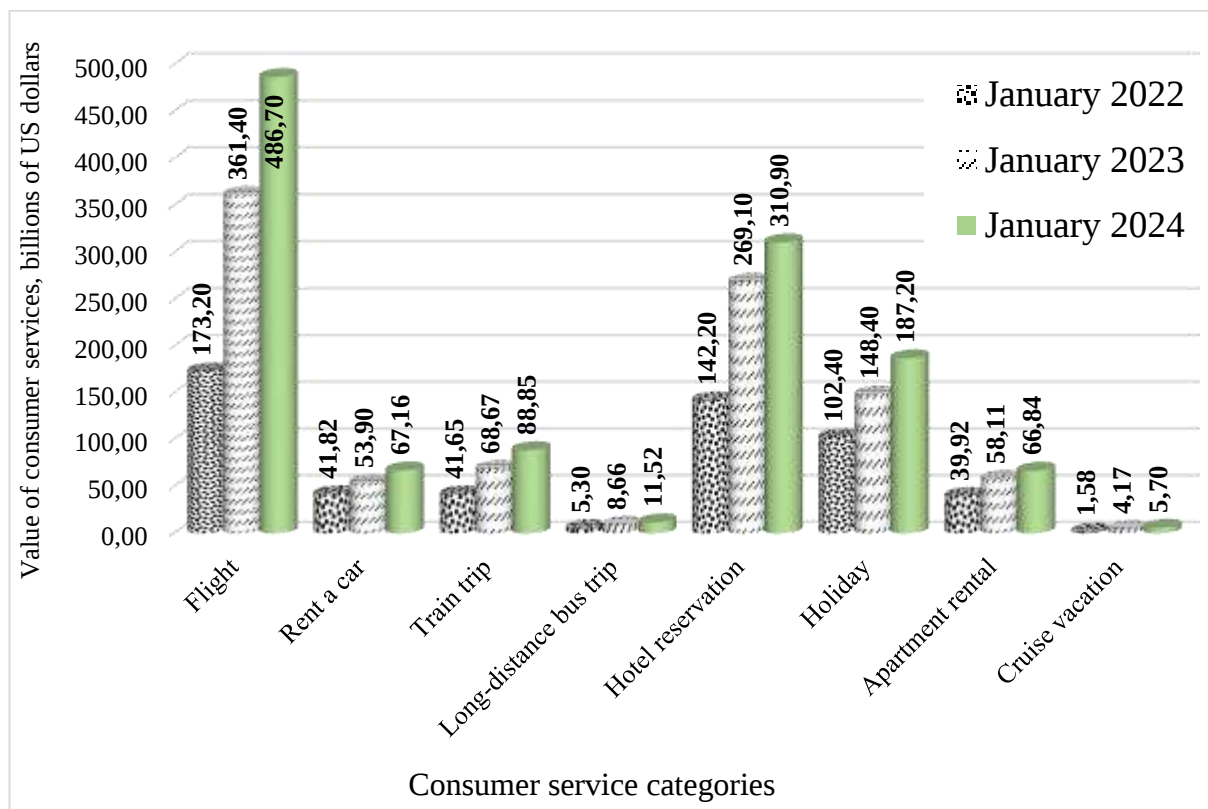


Figure 3. Dynamics of global online travel and tourism booking volumes by category in 2021–2023

Source: based on sources [12, p. 461; 15, p. 376; 16, p. 249]

Conclusions and prospects for further research in this area.

The increasing demand from buyers of e-commerce goods and the benefits of the online services market (which intensified during the Covid-19 period and after the pandemic, when quarantine restrictions were in effect) has caused, on the one hand, the need for accelerated development of consumer market segments of remote purchases, reservations, and orders to meet dynamically growing needs, and on the other hand, has faced a number of challenges and risks in connection with the establishment of new production and sales chains. A particularly important role in this is played by deepening the country's technological sustainability, developing new production capabilities, implementing innovative solutions, introducing digital technologies, and adhering to environmental initiatives that will help achieve sustainable economic development.

Further scientific research should be carried out to identify structural changes in the Ukrainian economy under the influence of scientific and technological achievements and DT, which give impetus to the practical implementation of innovative models of economic development. It is also advisable to develop ways to overcome the digital divide in the socio-economic lifers of residents of different cities, regions, and countries.

LITERATURE

1. Zhang J., Zhao W., Cheng B., Li A., Wang Y., Yang N., Tian Y. The impact of digital economy on the

economic growth and the development strategies in the post-COVID-19 era: Evidence from countries along the "Belt and Road". *Frontiers in Public Health*. 2022, 10, Art. 856142. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.856142>.

2. Magoutas A. I., Chaideftou M., Skandali D., Chountalas P. T. Digital progression and economic growth: Analyzing the impact of ICT advancements on the GDP of European Union countries. *Economies*. 2024, 12(3), Art. 63. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030063>.

3. Gomes S., Lopes J. M., Ferreira L. The impact of the digital economy on economic growth: The case of OECD countries. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. 2022, 23(6), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220029.en>.

4. Javaid M., Abid H., Ravi P. S., Anil K. S. Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges. *Green Technologies and Sustainability*. 2024, 2(2), Art. 100083. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.grets.2024.100083>.

5. Zhang Q., Wu P., Li R., Chen A. Digital transformation and economic growth efficiency improvement in the digital media era: Digitalization of industry or digital industrialization? *International Review of Economics & Finance*. 2024, 92, 667-677. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.010>.

6. Karimov N. G., Khamidova F. A., Saydullaev Sh. Sh., Parpieva R. A. Digital transformation of the economy as a new challenge to economic security. *The 5th International Conference on Future Networks and*

Distributed Systems (ICFNDS 2021), December 15-16, 2021, Dubai, United Arab Emirates. ACM, New York, NY, USA. DOI: <https://doi.org/10.1145/3508072.3508129>.

7. Botti A., Parente R., Vesci R. (Eds.) *How to do business in digital era? A casebook*. Second edition. Salerno-Cracow : Cracow University of Economics, 2023. URL: <https://ted.uek.krakow.pl/output-2-the-casebook-how-to-do-business-in-digital-era/>.

8. Magliocca P. (Ed.) *Doing business digitally. A textbook*. Second edition. Foggia-Cracow : Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, 2023. URL: <https://ted.uek.krakow.pl/output-2-the-textbook-doing-business-digitally/>.

9. Kraus K., Kraus N. The nature of digital transformation. Energy of the economy. How to feel, understand and use it : monograph. Riga : “Baltija Publishing”, 2023. 280 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>.

10. Краус К. М., Краус Н. М., Кирилюк Є. М. Підприємництво. Індустрія. Економіка: імперативи інституціональних змін та феноменологія цифрової трансформації : монографія. Полтава : ПП “Астрая”, 2024. 320 с.

11. Trends and issues of promoting digital Learning in high-digital-competitiveness countries: Country reports and international comparison. Ed. by Y.-F. Lee, L.-Sh. Lee. TVERC, National Taiwan Normal University. K12EA, Ministry of Education, Taiwan : Wu-Nan Book Inc., 2023. 534 p. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED636595.pdf>.

12. Digital 2024. Global overview report. Ed. by S. Kemp. *We are Social. Meltwater*. January 31, 2024. URL: <https://indd.adobe.com/view/8892459e-f0f4-4cfd-bf47-f5da5728a5b5>.

13. Digital 2021. Global overview report. Ed. by S. Kemp. *We are Social. Hootsuite*. January 27, 2021. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-global-overview-report-january-2021-v03>.

14. Yoo I., Yi C.-G. Economic innovation caused by digital transformation and impact on social systems. *Sustainability*. 2022, 14(5), Art. 2600. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052600>.

15. Digital 2023. Global overview report. Ed. by S. Kemp. *We are Social. Meltwater*. January 26, 2023. URL: <https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2>.

16. Digital 2022. Global overview report. Ed. by S. Kemp. *We are Social. Hootsuite*. January 26, 2022. URL: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2022-global-overview-report-january-2022-v05>.

17. Al-Zoubi W. K. Economic development in the digital economy: A bibliometric review. *Economies*. 2024, 12(3), Art. 53. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030053>.

REFERENCES

1. Zhang J., Zhao W., Cheng B., Li A., Wang Y., Yang N. and Tian Y. (2022), The impact of digital economy on the economic growth and the development strategies in the post-COVID-19 era: Evidence from countries along the “Belt and Road”, *Frontiers in*

Public Health, 10, Art. 856142. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.856142>.

2. Magoutas, A. I., Chaideftou M., Skandali D. and Chountalas, P. T. (2024), Digital progression and economic growth: Analyzing the impact of ICT advancements on the GDP of European Union countries, *Economies*, 12(3), Art. 63. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030063>.

3. Gomes S., Lopes, J. M. and Ferreira L. (2022), The impact of the digital economy on economic growth: The case of OECD countries, *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(6), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220029.en>.

4. Javaid M., Abid H., Ravi, P. S. and Anil, K. S. (2024), Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges, *Green Technologies and Sustainability*, 2(2), Art. 100083. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.grets.2024.100083>.

5. Zhang Q., Wu P., Li R. and Chen A. (2024), Digital transformation and economic growth efficiency improvement in the digital media era: Digitalization of industry or digital industrialization?, *International Review of Economics & Finance*, 92, 667-677. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.010>.

6. Karimov, N. G., Khamidova, F. A., Saydulaeov, Sh. Sh. and Parpieva, R. A. (2021), Digital transformation of the economy as a new challenge to economic security. *The 5th International Conference on Future Networks and Distributed Systems (ICFNDS 2021)*. December 15-16, 2021, Dubai, United Arab Emirates, ACM, New York, NY, USA. DOI: <https://doi.org/10.1145/3508072.3508129>.

7. Botti A., Parente R. and Vesci R. (Eds.) (2023), *How to do business in digital era? A casebook*. Second edition, Cracow University of Economics, Salerno-Cracow, available at: <https://ted.uek.krakow.pl/output-2-the-casebook-how-to-do-business-in-digital-era/>.

8. Magliocca P. (Ed.) (2023), *Doing business digitally. A textbook*. Second edition, Małopolska School of Public Administration, Cracow University of Economics, Foggia-Cracow, available at: <https://ted.uek.krakow.pl/output-2-the-textbook-doing-business-digitally/>.

9. Kraus K. and Kraus N. (2023), The nature of digital transformation. Energy of the economy. How to feel, understand and use it : monograph, “Baltija Publishing”, Riga, 280 p. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>.

10. Kraus, K. M., Kraus, N. M. and Kyryliuk, Ye. M. (2024), *Pidpryemnytstvo. Industriia. Ekonomika: imperatyvy instytutstionalnykh zmin ta fenomenolohiia tsyfrovoy transformatsii* : monohrafiia, PP “Astraiia”, Poltava, 320 s.

11. Trends and issues of promoting digital Learning in high-digital-competitiveness countries: Country reports and international comparison. Ed. by Lee, Y.-F. and Lee, L.-Sh. (2023), TVERC, National Taiwan Normal University. K12EA, Ministry of Education, Taiwan : Wu-Nan Book Inc., 534 p., available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED636595.pdf>.

12. Digital 2024. Global overview report. Ed. by Kemp, S. (2024), We are Social. Meltwater, January 31, available at: <https://indd.adobe.com/view/8892459e-f0f4-4cfd-bf47-f5da5728a5b5>.

13. Digital 2021. Global overview report. Ed. by Kemp, S. (2021), We are Social. Hootsuite, January 27, available at: <https://www.slideshare.net/DataReport/digital-2021-global-overview-report-january-2021-v03>.

14. Yoo I. and Yi, C.-G. (2022), Economic innovation caused by digital transformation and impact on social systems, *Sustainability*, 14(5), Art. 2600. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052600>.

15. Digital 2023. Global overview report. Ed. by Kemp, S. (2023), We are Social. Meltwater, January 26, available at: <https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2>.

16. Digital 2022. Global overview report. Ed. by Kemp, S. (2022), We are Social. Hootsuite, January 26, available at: <https://www.slideshare.net/DataReport/digital-2022-global-overview-report-january-2022-v05>.

17. Al-Zoubi, W. K. (2024), Economic development in the digital economy: A bibliometric review, *Economies*, 12(3), Art. 53. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030053>.

Стаття надійшла до редакції 05 квітня 2025 року

UDC 336.1:336.22:343.3(477)

Medynska T. V.,

tetyanamed16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,

Researcher ID: F-6372-2019,

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

Rushchyshyn N. M.,

nadiya_r@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-1198-8582,

Researcher ID: F-7297-2019,

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

Humeniuk V. R.,

volodimirgumenyk1@gmail.com,

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

FISCAL DEVIATION IN UKRAINE: THE INTERRELATIONSHIP OF CORRUPTION, TAX EVASION, AND TAX CONTROL¹

Abstract. The problem of fiscal deviation becomes particularly acute in the context of martial law, when the country urgently needs to mobilize all available resources to ensure defense capability and maintain socio-economic stability. This article is dedicated to a comprehensive study of fiscal deviation in Ukraine, examining it as a systemic problem encompassing corruption, tax evasion, and closely linked to the effectiveness of tax control. The aim of the research is to identify and analyze the interrelationships between these key elements, their impact on the economic stability of the state, and to develop proposals for improving mechanisms to counteract fiscal deviation. The article considers fiscal deviation as a broader concept than just tax evasion, including also corruption and their impact on reducing budget revenues. Particular attention is paid to the shadow economy as an environment conducive to the development of fiscal deviation, and its relationship with corruption and tax evasion. An analysis of the causes of the spread of fiscal deviation in Ukraine is conducted, which, according to the authors, are: systemic corruption, weak institutions, the shadow economy, legislative instability, a low level of tax culture, and martial law. The paper analyzes in detail the role of tax control in the system of countering fiscal deviation. Various approaches to organizing tax control, as well as factors influencing its effectiveness, are examined. It is revealed that corruption is one of the main obstacles to effective tax control, as it creates favorable conditions for tax evasion and other forms of fiscal deviation. A set of measures aimed at strengthening tax control, reducing corruption in tax authorities, de-shadowing the economy, and raising the level of tax culture is proposed. The research is based on the analysis of scientific works, statistical data, legislative acts, and other relevant materials. It was concluded that fiscal deviation is not an isolated phenomenon but is closely linked to corruption, the shadow economy, and ineffective tax control.

Keywords: fiscal deviation, corruption, tax evasion, shadow economy, tax control.

Мединська Т. В.,

tetyanamed16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,

Researcher ID: F-6372-2019,

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

¹ The research was carried out within the framework of the Visegrad Group Project (IVF Project no. 22320065 Experience sharing of V4 against the shadow economy, corruption and tax avoidance in Ukraine).

Руцишин Н. М.,

nadiya_r@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-1198-8582,

Researcher ID: F-7297-2019,

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

Гуменюк В. Р.,

volodimirgumenyk1@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФІСКАЛЬНА ДЕВІАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРУПЦІЇ, УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ ТА ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ²

Анотація. Проблема фіскальної девіації стає особливо гострою в умовах воєнного стану, коли країні терміново потрібно мобілізувати всі наявні ресурси для забезпечення обороноздатності та підтримки соціально-економічної стабільності. Стаття присвячена комплексному дослідженню фіскальної девіації в Україні, при цьому її розглянуто як системну проблему, що охоплює корупцію, ухилення від сплати податків та тісно пов'язана з ефективністю податкового контролю. Метою дослідження є виявлення та аналіз взаємозв'язків між цими ключовими елементами, їх впливу на економічну стабільність держави та розробка пропозицій щодо вдосконалення механізмів протидії фіскальній девіації. У статті розглядається фіскальна девіація як ширше поняття, ніж просто ухилення від сплати податків, включаючи також корупцію та їхній вплив на зменшення надходжень до бюджету. Особлива увага приділяється тіньовій економіці як середовищу, що сприяє розвитку фіскальної девіації та її взаємозв'язку з корупцією та податковим ухиленням. Проведено аналіз причин поширення фіскальної девіації в Україні; на думку авторів, це: системна корупція; слабкість інституцій, тіньова економіка, нестабільність законодавства, низький рівень податкової культури, військовий стан. У роботі детально проаналізовано роль податкового контролю в системі протидії фіскальній девіації. Розглянуто різні підходи до організації податкового контролю, а також фактори, що впливають на його ефективність. Виявлено, що корупція є однією з головних перешкод для ефективного податкового контролю, оскільки створює сприятливі умови для ухилення від сплати податків та інших форм фіскальної девіації. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на посилення податкового контролю, зменшення корупції в податкових органах, детінізацію економіки та підвищення рівня податкової культури. Дослідження базується на аналізі наукових праць, статистичних даних, законодавчих актів та інших релевантних матеріалів. Було зроблено висновок, що фіскальна девіація не є ізольованим явищем, а тісно пов'язана з корупцією, тіньовою економікою та неефективним податковим контролем.

Ключові слова: фіскальна девіація, корупція, ухилення від сплати податків, тіньова економіка, податковий контроль.

JEL Classification: G28; H22; H26; H83; K42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-22>

² Дослідження виконано в межах проєкту Вишеградської групи (IVF project no. 22320065 Experience sharing of V4 against the shadow economy, corruption and tax avoidance in Ukraine).

Formulation of the problem. Fiscal deviation, manifested in various forms of deviations from the proper functioning of the budgetary and tax system, is one of the key problems hindering Ukraine's economic development. This phenomenon, which encompasses tax evasion, corruption in tax authorities, and inefficient use of budgetary funds, causes significant damage to the state's economy, undermines public trust in the government, and creates unequal conditions for doing business.

The problem of fiscal deviation becomes particularly acute in the context of martial law, when the country urgently needs to mobilize all available resources to ensure defense capability and maintain socio-economic stability. It is important to note that fiscal deviation is not an isolated phenomenon. It is closely linked to other negative trends in the economy and society, such as the shadow economy, low tax culture, and weak institutional capacity. Understanding this interaction is crucial for developing effective strategies to counter fiscal deviation.

One of the key aspects of the study is the analysis of the relationship between corruption, tax evasion, and tax control. Corruption in tax authorities creates favorable conditions for tax evasion, undermining the effectiveness of tax control and discrediting the very idea of fair taxation. On the other hand, ineffective tax control creates opportunities for corrupt abuses and tax evasion.

Analysis of recent research and publications. This research is extremely relevant for Ukraine, especially in the context of martial law and the need to stabilize the economy. Particular attention of researchers is focused on studying the impact of corruption on the formation of tax culture and trust in state institutions. Researchers: Hryhoraschenko O. [1], Alstadsæter A. [9], Bondaruk, T. [4], Cedric A. [5], Godar S. [9], Katherine B. [5], Haslehner W. [14], Pantazatou A. [14] are studying the effectiveness of existing tax control mechanisms, identifying their shortcomings and proposing ways to improve them. Issues of international cooperation in the field of tax control, including the exchange of information between tax authorities of different countries, are being considered. Economic, social, and political factors contributing to fiscal deviation in Ukraine are being studied. The impact of the complexity of tax legislation, economic instability, low levels of legal culture, and other factors on tax evasion is being analyzed.

Scholars such as Bodnariuk I. [13], Loboda N. [4], Medynska T. [4], Melnychuk I. [4], Nicolaides P. [9], Nikonenko U. [4], Rushchyshyn N. [13], Stiglitz J. [9] and Zucman G. [9] investigate the causes and forms of deviant behavior among taxpayers, analyze the level of tax culture, and the impact of factors on tax evasion. However, a comprehensive study of the correlation between corruption, tax evasion, and tax control is necessary to identify weaknesses in the public administration system and develop effective mechanisms for their elimination.

The analysis of tax control will contribute to determining optimal methods and tools for enhancing its effectiveness and preventing fiscal abuses. Identifying

and addressing the causes of fiscal deviation will promote greater transparency and accountability of government bodies.

The purpose of the article. The aim of this article is to conduct a comprehensive analysis of fiscal deviation in Ukraine, with a focus on the interrelationship between corruption, tax evasion, and tax control.

Presentation of the main research material. Fiscal deviation in Ukraine is a multifaceted phenomenon reflecting deviations from the proper functioning of the budgetary and tax system. Its essence lies in the fact that resources that should be flowing into the state budget are being utilized in the shadow economy or embezzled. This phenomenon is not limited to tax evasion alone but encompasses a wider range of illegal activities that distort fiscal relations.

The causes of fiscal deviation in Ukraine include:

1. Systemic corruption. Corruption within tax authorities, customs, and other government institutions creates favorable conditions for tax evasion and embezzlement of budgetary funds.
2. Weak institutions. The insufficient effectiveness of law enforcement, the judicial system, and other institutions that should be controlling fiscal relations contributes to the spread of fiscal deviation.
3. Shadow economy. The significant scale of the shadow economy in Ukraine creates opportunities for tax evasion and the legalization of illegally obtained income.
4. Legislative instability. Frequent changes to tax legislation and its complexity create uncertainty for businesses and open avenues for abuse.
5. Low level of tax culture. Insufficient awareness among citizens regarding the obligation to pay taxes contributes to the widespread practice of tax evasion.
6. Martial law. The war introduces its own adjustments. Due to the war, there is a lack of control over a large portion of businesses, and an increase in the appetites of corrupt officials.

Forms of fiscal deviation in Ukraine include:

- Tax evasion. The use of various schemes and methods to reduce tax liabilities or the non-payment of taxes altogether. This may include underreporting income, overstating expenses, using offshore schemes, etc.
- Corruption in tax authorities. Abuse of official positions for the purpose of obtaining illicit gain. This may include bribery, embezzlement of budgetary funds, manipulation of tax audits, etc.
- Inefficient use of budgetary funds. Embezzlement of budgetary funds, ineffective management of public procurement, financing of fictitious projects, etc.
- Shadow economy. Unregistered economic activity that is not subject to taxation and control by the state. This may include illegal production, smuggling, providing services without registration, etc.
- Violation of customs rules. Smuggling, understating the customs value of goods, evading customs duties, etc.

Fiscal deviation causes significant damage to Ukraine's economy, undermines public trust in the

state, and creates unequal conditions for doing business. Overcoming this phenomenon requires a comprehensive approach, including reforming the tax system, strengthening the fight against corruption, de-shadowing the economy, and raising the level of tax culture. We will consider the principal forms of fiscal deviation.

Improper application of tax control at both the macro and micro levels leads to deliberate tax evasion, which in turn provokes corruption.

According to the data of international ratings, corruption schemes in the field of weakening tax control in Ukraine are represented in the corresponding international ratings (table 1).

Analyzing table 1, it can be stated that from 2012 to 2017, the corruption perception index showed positive dynamics, growing from 26 to 30 points. So, in 2017, the corruption perception index crossed the border of the average value of the CPI in Ukraine. This can be perceived as a certain improvement in the anti-corruption system and an increase in the level of transparency in government processes. In 2019, the index decreased to 30 points. This may be connected to sudden changes in conditions, such as the COVID-19 pandemic, which may lead to an increase in corruption risks in various areas. In 2021, the index did not significantly decrease, to 32 points. In general, in the period

of 2017–2023, the index of perception of corruption did not have a growth trend and remained with indicators of 30–36 points.

As an evidence from the data in table 1 in 2012 the CPI indicator of Ukraine was 26 (151st place in the world), in 2013 Ukraine fell one step lower in the ranking with an indicator of 25, on the eve of the Revolution of Dignity Ukraine was perceived as one of the most corrupt countries in the world, taking 147th place with an indicator of 26 (the higher the score, respectively, the lower the country's place, the less corrupt it is considered, and vice versa) and being in the group of countries with a high level of corruption.

According to the table 1 provided by us, there is a change in the rating value of Ukraine in the world according to the level of the index of perception of corruption during the period 2012–2023. It can be seen that every year the place of our state in the rating is gradually increasing. In 2017, Ukraine crossed the average value. This level of corruption threatens the political and economic stability of Ukraine. There is still no country in the world that is completely free from corruption. According to the UN report, the world economy loses 2.6 trillion dollars every year due to corruption, which is more than 5% of global GDP. The annual volume of bribes on a global scale is one trillion dollars.

Table 1

**Index of perception of corruption in Ukraine and its rating
in the world for 2012–2024***

Years	CPI	Deviation	Rank	Deviation
2012	26	CPI	151	X
2013	25	-1	152	1
2014	26	1	147	-5
2015	27	1	138	-9
2016	29	2	139	1
2017	30	1	137	-2
2018	32	2	127	-10
2019	30	-2	132	5
2020	33	3	127	-5
2021	32	-1	128	1
2022	33	1	116	-12
2023	36	3	104	-12
2024	35	-1	105	-1

*Note. Table 1 made on the basis of [3]

Table 2

Areas of economic activity and major tax violations*	
Type of violation	Method of violation
Violations related to foreign economic activity	Contraband
	Abuse of privileges
	Interrupted transit
	Export operations with fake partners
	Disguise as personal belongings
Violations related to labor payroll	Salaries in envelopes
	Transfer of employees to individual entrepreneurs
	Use of persons with disabilities to reduce the tax base without their actual employment
Violations related to the sale of goods	Export operations with fake partners
	Fake business representatives
	Undeclared transactions
	Incorrect classification
Violations related to profit	Offshores
	Overstating costs
	Acceleration of amortization

*Note. Table 2 is composed authors

Over the past two years, despite the full-scale war, Ukraine has been able to take systematic steps to effectively combat corruption, which has been reflected in the results of the Sri study. The vast majority of these steps were due to the obligations taken on Ukraine within the framework of European integration and receiving international financial assistance. However, on the other hand, during this time, we witnessed a considerable number of negative events and decisions that to some extent offset the effect of anti-corruption steps performed by the authorities. Areas of economic activity and major tax violations presented in table 2.

According to sociological studies provided by the Kyiv International Institute of Sociology [10], main reasons for tax evasion by native taxpayers were:

- no trust to authorities;
- insufficient level of financial resources;
- no ability to influence budget expenses;
- low level of different state services;
- feeling tricked due to non-payers by other people.

Some of the people chose various reasons that could not be grouped into larger categories, and some of the interviewees did not answer the question. Results of survey located in fig. 1.

The fight against corruption has unfortunately stalled in most EU candidate countries, mirroring the situation in Ukraine. Georgia (53 points, ranked 53rd globally), Montenegro (46 points, 65th), and Turkey (34 points, 107th) saw no change in their Corruption Perception Index scores over the past year. Serbia's score even dropped by one point (35 points, 105th), while North Macedonia (40 points, 88th) and Bosnia and Herzegovina (33 points, 114th) each fell by two points.

On a positive note, Moldova and Albania demonstrated improvements. Moldova's score rose by one point to 43 (76th place), and Albania made a significant jump of five points, reaching 42 points and 80th place. This makes Albania the top performer in terms of anti-corruption progress among all EU candidate countries this year (fig. 2).

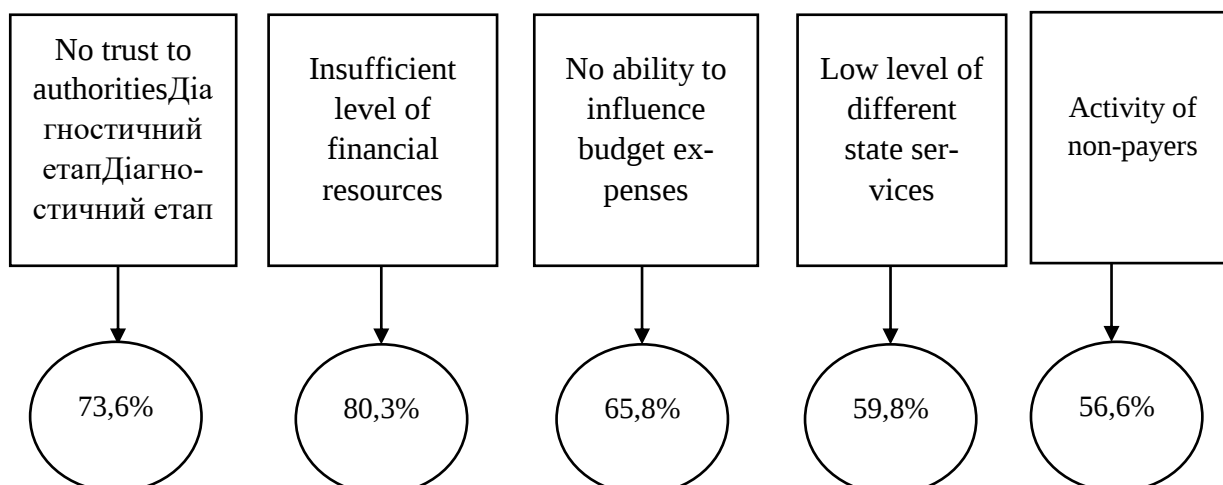


Fig. 1. Sociological studies about main reasons for tax evasion by native taxpayers (created based on [11])



Fig. 2. Ukraine and EU candidate countries Corruption Index for 2024 (made on the basis of [6])

Below is a list of positive and negative events that could affect Ukraine's results in Sri 2024. Those that took place in the fall of 2024 were most likely not taken into account in the last index, however, they undoubtedly affect the overall perception of corruption in Ukraine at the time of the study of the study.

Following the Verkhovna Rada's passage of the Anti-Corruption Strategy for 2022-2025 in the summer of 2022, the crucial next step was to develop and enact the supporting regulations needed to put the strategy into action. This process faced a two-month delay, but ultimately the Cabinet of Ministers approved the State Anti-Corruption Program (SAP) in March 2023.

Tax control is a necessary element of economic management, which determines the degree of financial discipline in the country and provides fair allocation of the tax burden. The primary task of tax control is the collection of taxes in accordance with the legislation

and the effective use of received funds to fulfill social needs and provide infrastructure development.

High efficiency of the tax control is determined not just by the amount of funds collected, but also by the use of modern technologies and audit mechanisms that allow preventing violations and maintaining a high level of tax compliance by taxpayers.

Tax control, according to Tax Code of Ukraine includes a system of measures used by authorities and coordinated by the central authority, which ensures the formation and implementation of state financial policy, in order to control if calculations are correct, if taxes and fees are paid in full and in time, as well as compliance with legislation on other issues of cash regulation, settlement transactions, patenting, licensing and other (fig. 3).

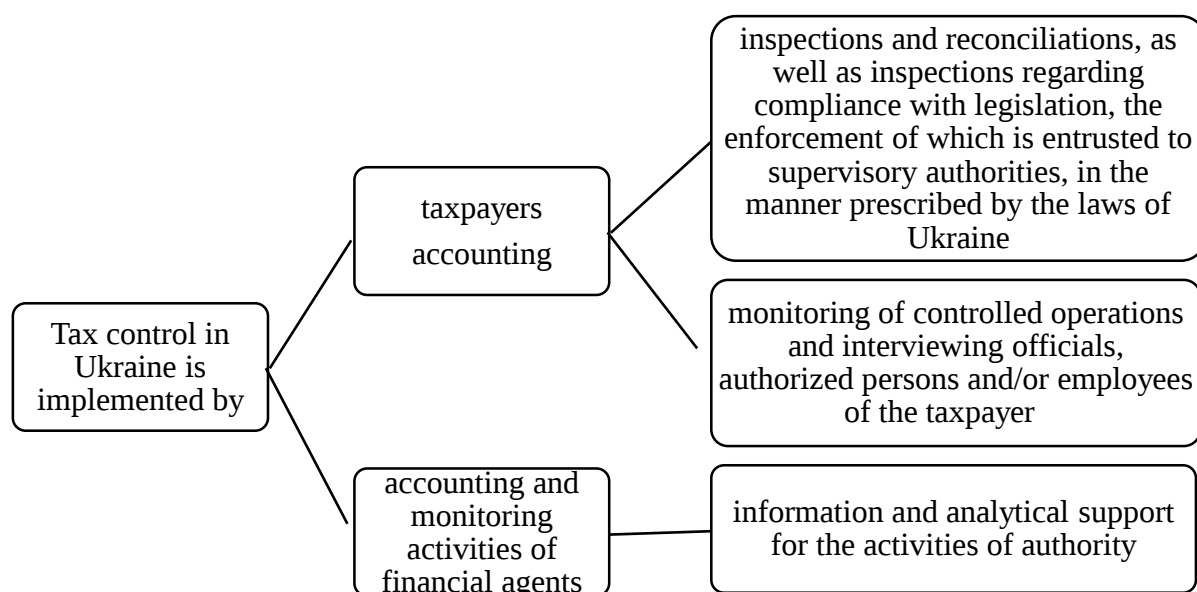


Fig. 3. Ways to exercise tax control (made on the basis of [7])

Table 3

The main indicators of control measures of the State Tax Service of Ukraine for the period 2019-2023*

Years	Amount of inspections			Amount of overcharged liabilities to collect		
	In general	scheduled	unscheduled	In general	scheduled	unscheduled
2019	13877	3647	10230	13148620	7517065	5631555
2020	20306	1117	19189	924 243	416673	507570
2021	38847	2563	36284	1 530 334	733679	796655
2022	7326	434	6892	263 137	67903	195234
2023	13733	445	13 288	10 403 086	3 936 819	6 466 267

*Note. Table 3 made on the basis of [2]

Analysis of official data on the number of control measures in the form of tax audits shows that it is unscheduled audits that play a key role in the implementation of tax control. This statement is confirmed by a significant number of such inspections compared to planned ones, which is presented in table 3.

From the chart, we can see that the dynamics of control measures had an upward trend from 2019 to 2021. With a full-scale invasion, a moratorium on inspections was introduced, as evidenced by the 2022 data, and from 2023 the number of inspections reached the level of 2019, which accordingly affected the significant tax additions to the budget in 2023.

From August 1, 2023, in accordance with the tax legislation, certain requirements of the Tax Code regarding conducting tax inspections, in particular scheduled, unscheduled and actual, were changed. Such changes will be in effect until the end of martial law in Ukraine, and the list of reasons for unscheduled documentary inspections (both on-site and off-site) has also been expanded. This means, that tax authorities have more opportunities to initiate such inspections, which will, accordingly, affect the reduction of tax evaders from paying taxes and fees.

In 2024, the State Tax Service planned a progressive program of scheduled tax audits of business entities. In total, 3,242 tax inspections are planned.

The largest share is accounted for by legal entities, financial institutions, permanent representative offices and representative offices of non-residents – 2,172 companies. Tax authorities will carefully check the accuracy of the calculation and payment of taxes and fees.

Tax authorities will pay special attention to enterprises in terms of calculation, completeness, withholding and payment of taxes for their employees (personal income tax, military levy and USC) – 156 companies. Small and medium-sized businesses will also come under close monitoring.

The State Tax Service plans to closely monitor the activities of 914 small business sectors (individual entrepreneurs) over the next year.

Thus, the tax authorities will significantly intensify the implementation of planned inspections in 2024 compared to previous years. Large-scale tax control will cover both large payers – enterprises (legal entities) and the small business sector (individual entrepreneurs).

In order to increase the efficiency of tax control and prevent tax evasion, a number of important measures are planned as part of the National Income Strategy adopted by the Government of Ukraine, the National Income Strategy until 2030:

1. Implementation of international automatic exchange of information according to the Common Reporting Standard (CRS). Tax State Service of Ukraine will monitor reports on accounts of Ukrainian residents received from partner states to identify hidden assets.

2. Improving the process of collecting funds from debtors' accounts through electronic interaction of the Tax Service of Ukraine, the State Treasury and banks.

3. Automation of tax debt payment processes through the implementation of the “Work with Debt” subsystem.

4. Introduction of regular surveys of taxpayers regarding the quality of DPS services with public reporting on the measures taken.

5. Implementation of E-audit procedures to improve the efficiency of tax audits.

6. Establishing the exchange of reports of international groups of companies to counter tax evasion schemes.

7. Development of information and communication systems for exchanging information with foreign competent authorities and analyzing transfer pricing risks.

Conclusions and directions for further research.

The conducted research allowed for a comprehensive analysis of fiscal deviation in Ukraine as a complex and multifaceted phenomenon that significantly affects the functioning of the budgetary and tax system and the country's economic development. It was established that fiscal deviation is not an isolated phenomenon but is closely linked to corruption, the shadow economy, and ineffective tax control.

The research confirmed that corruption in tax authorities and other government institutions creates favorable conditions for tax evasion, embezzlement of budgetary funds, and other forms of fiscal deviation. The shadow economy, in turn, becomes a breeding ground for fiscal abuses, as it allows for the concealment of income and the avoidance of taxation.

An analysis of tax control showed that its effectiveness is significantly limited due to corrupt practices and insufficient institutional capacity. Ineffective tax control not only creates opportunities for tax evasion but also undermines public trust in the state, which contributes to the further development of the shadow economy and corruption.

The research highlighted the need for a comprehensive approach to countering fiscal deviation. This approach should include:

1. Strengthening the fight against corruption. It is necessary to implement effective mechanisms for detecting and preventing corruption in tax authorities, law enforcement agencies, and the judicial system.

2. De-shadowing the economy. It is necessary to create favorable conditions for the legalization of the shadow economy and encourage entrepreneurs to conduct transparent business.

3. Improving tax control. It is necessary to increase the effectiveness of tax audits, introduce modern information technologies, and strengthen the analytical work of tax authorities.

4. Raising tax culture. It is important to conduct information and educational work among citizens and entrepreneurs regarding the obligation to pay taxes and the importance of complying with tax legislation.

5. Reforming the tax system. It is necessary to simplify tax legislation, reduce the tax burden on legal business, and increase the efficiency of tax administration.

Further research may be aimed at analyzing specific schemes of tax evasion, developing mechanisms for detecting and preventing corruption in tax authorities, and evaluating the effectiveness of implemented measures to counter fiscal deviation.

ЛІТЕРАТУРА

1. Григоращенко О. В. Ухилення від сплати податків: економіко-правовий аналіз. *Південно-український правничий часопис*. 2022. № 4. Ч. 1. С. 241-245. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_1/37.pdf/.

2. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/>.

3. Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції - 2024. *Transparency International Ukraine*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org>.

4. Bondaruk T., Medynska T., Nikonenko U., Melnychuk I., Loboda N. Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, No. 4. Pp. 1097-1102.

5. Cedric Andrew, Katherine Baer. How to Combat Value-Added Tax Refund Fraud. IMF How to Notes. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/>.

6. Corruption Perception Index – 2024. *Transparency International Ukraine*. February 11, 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024>.

7. Humenyuk V. R. Overcoming corruption through tax control in Ukraine. *Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи* : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (17 жовтня 2024 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 197-198.

8. Informal Economy Sizes. INFORMAL ECONOMY SIZE AS A PERCENTAGE OF GDP. *World Economics*. URL: <https://www.world-economics.com/Informal-Economy>.

9. Joseph Stiglitz, Annette Alstadsæter, Sarah Godar, Panayiotis Nicolaides, Gabriel Zucman. Global tax evasion report 2024. EU Tax Observatory. 91 p.

10. Kiev International Institute of Sociology (KIIS). URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=eng>.

11. Medynska T. V., Humeniuk V. R. Tax evasion: reasons, consequences and fighting mechanism. *Соціальне підприємництво як інструмент відновлення України : тези доповідей міжнародного форуму стейкхолдерів (20 червня 2024 р.)*. Чернівці, 2024. С. 71-73.

12. Tax avoidance practice. *FasterCapital*. URL: <https://fastercapital.com/keyword/tax-avoidance-practices.html>.

13. Tetyana Medynska, Nadiya Rushchysyn, Roksolana Ivanova, Iryna Bodnariuk, Iryna Kiyanka. Taxation as an Instrument of Stimulation for Business in the Conditions of COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 1. Pp. 602-608.

14. Werner Haslehner, Aikaterini Pantazatou. Assessment of recent anti-tax avoidance and evasion measures (ATAD & DAC6). Think Tank European Parliament. March 2022. 52 p. *ORBilu (Open Repository and Bibliography Luxembourg)*. URL: https://orбилу.uni.lu/bitstream/10993/50639/1/IP-OL_STU%282022%29703353_EN.pdf.

REFERENCES

1. Hryhorashchenko, O. V. (2022), Ukhylennia vid splaty podatkov: ekonomiko-pravovyi analiz, *Pivdennoukrainskyi pravnychiy chasopys*, № 4, Ch. 1, s. 241-245, available at: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_1/37.pdf/.

2. Derzhavna podatkovna sluzhba Ukrainy, available at: <https://tax.gov.ua/>.

3. Antykoruptsiia na pauzi. Ukraina v Indeksii spryiniattia koruptsii - 2024. *Transparency International Ukraine*, available at: <https://cpi.ti-ukraine.org>.

4. Bondaruk T., Medynska T., Nikonenko U., Melnychuk I. and Loboda N. (2023), Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 18, No. 4, pp. 1097-1102.

5. Andrew C. and Baer K. (2023), How to Combat Value-Added Tax Refund Fraud, IMF How to Notes, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/>.

6. Corruption Perception Index - 2024. *Transparency International Ukraine*. February 11, 2025, available at: <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024>.

7. Humenyuk, V. R. (2024), Overcoming corruption through tax control in Ukraine, *Aktualni problemy rozvytku finansovo-ekonomichnoi systemy: priorytety ta perspektyvy* : materialy IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity

ta molodykh vchenykh (17 zhovtnia 2024 r.), Lvivskiy torhovelno-ekonomichnyi universytet, Lviv, s. 197-198.

8. Informal Economy Sizes. INFORMAL ECONOMY SIZE AS A PERCENTAGE OF GDP. *World Economics*, available at: <https://www.worlddeconomics.com/Informal-Economy>.

9. Stiglitz J., Alstadsæter A., Godar S., Nicolaidis P. and Zucman G. (2024), Global tax evasion report 2024. EU Tax Observatory, 91 p.

10. Kiev International Institute of Sociology (KIIS), available at: <https://www.kiis.com.ua/?lang=eng>.

11. Medynska, T. V. and Humeniuk, V. R. (2024), Tax evasion: reasons, consequences and fighting mechanism, *Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument vidnovlennia Ukrainy : tezy dopovidei mizhnarodnoho forumu steikkholderiv* (20 chervnia 2024 r.), Chernihiv, s. 71-73.

12. Tax avoidance practice. *FasterCapital*, available at: <https://fastercapital.com/keyword/tax-avoidance-practices.html>.

13. Medynska T., Rushchysyn N., Ivanova R., Bodnariuk I. and Kiyanka I. (2022), Taxation as an Instrument of Stimulation for Business in the Conditions of COVID-19, *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, No. 1, pp. 602-608.

14. Haslehner W. and Pantazatou A. (2022), Assessment of recent anti-tax avoidance and evasion measures (ATAD & DAC6), Think Tank European Parliament, March 2022, 52 p. *ORBilu (Open Repository and Bibliography Luxembourg)*, available at: https://orбилu.uni.lu/bitstream/10993/50639/1/IPOL_STU%282022%29703353_EN.pdf.

Стаття надійшла до редакції 11 квітня 2025 року

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 82

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 20.05.2025 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
22 др. арк. 20,6 ум. др. арк. 17,3 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 497.

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.