

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

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 84

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. 84. – 278 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 84

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 № 6 від 29 грудня 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: 10.32782/2522-1205-2025-84

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



© Львівський торговельно-економічний університет,
2025

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

HERALD

OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS

Collection of Scientific Articles

ECONOMIC SCIENCES

ISSUE 84

LVIV
PUBLISHING HOUSE OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE
AND ECONOMICS
2025

Herald of Lviv University of Trade and Economics / [ed. board.: Kutsyk P. O., Semak B. B. and others]. – Lviv: Publishing House of Lviv University of Trade and Economics, 2025. – Issue 84. – 278 p. – (Economic Sciences).

Collection of Scientific Articles

Issue 84

Herald of Lviv Commercial Academy. Economic Series was renamed into Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. According to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No.1643 (Appendix 4) dated 12/28/2019, the Herald is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine of category "B". Certificate of state registration of printed media dated 06/07/2016. Series KV No. 22161-12061 PR.

Printed by Resolution of the Academic Council of Lviv University of Trade and Economics. Protocol No. 6 dated December 29, 2025.

Editorial Board:

Kutsyk Petro Oleksiyovych, Doctor of Economics, Professor (Editor-in-Chief);

Semak Bohdan Bohdanovych, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor-in-Chief);

Mitsenko Nataliya Hryhorivna, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor-in-Chief);

Muzychka Oleksandra Myronivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Executive Secretary);

Bazylyuk Volodymyr Bogdanovych, Doctor of Economics, Professor;

Vasylytsiv Taras Hryhorovych, Doctor of Economics, Professor;

Vynogradova Olena Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor;

Voronko Roman Mykhailovych, Doctor of Economics, Professor;

Knyazeva Tetyana Vyacheslavivna, Doctor of Economics, Professor;

Kovalchuk Svitlana Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor;

Kopylyuk Oksana Ivanivna, Doctor of Economics, Professor;

Koreniuk Petro Ivanovych, Doctor of Economics, Professor;

Litvinov Oleksandr Serhiyovych, Doctor of Economics, Professor;

Lopashchuk Inna Afanasyivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

Lupak Ruslan Lyubomyrovych, Doctor of Economics, Professor;

Mishchuk Igor Pylypovych, Doctor of Economics, Professor;

Polishchuk Iryna Igorivna, Doctor of Economics, Professor;

Polyakova Yuliya Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor;

Svydruk Irena Igorivna, Doctor of Economics, Professor;

Trut Olga Oleksiivna, Doctor of Economics, Professor;

Cherkasova Svitlana Vasylivna, Doctor of Economics, Professor;

Khluska Yolanta, Dr hab., Professor (Republic of Poland);

Shavga Larisa Afanasievna, Doctor of Economics, Professor (Republic of Moldova);

Szymanovska-Dianich Lyudmila Mykhailivna, Doctor of Economics, Professor.

Responsible for the release – Doctor of Economics, Prof. **Semak B. B.**

The publication is indexed in scientometric databases:

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

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2025-84

Electronic version: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom>



© Lviv University of Trade and Economics,
2025

ЗМІСТ

Міценко Н. Г., Міщук І. П.

ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ВНУТРІШНІЙ РИНОК УКРАЇНИ.....11

Yaremko I. Yo., Dumych N. B.

DYNAMICS AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINIAN EXPORT-IMPORT OPERATIONS UNDER MACROECONOMIC CHALLENGES.....21

Свидрук І. І.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА ЯК ФЕНОМЕНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....48

Копилюк О. І., Куцук В. І., Копилюк Н. Ю.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....55

Семак Б. Б., Гаврилюк О. М.

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В ЦІЛЯХ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ.....62

Шевчук В. О., Остапук А.

МОНЕТАРНІ ТА НЕМОНЕТАРНІ ЧИННИКИ ПОПИТУ НА ІМПОРТ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ В УКРАЇНІ.....69

Копич Р. І.

МЕХАНІЗМИ САНКЦІЙ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ.....76

Трут О. О., Кравець О. В.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....83

Флейчук М. І., Линда І. С.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АРХІТЕКТОНІКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....92

Черкасова С. В., Візничак О. В.

РОЗВИТОК СИСТЕМ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ.....100

Шевчик Б. М., Косоловський І. С.

НООЕКОНОМІКА ЯК КУЛЬТУРНИЙ ТОПОС ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ СЕНСІВ.....108

Яхно Т. П., Кравець Л. В.

ВПЛИВ ТНК «КЕРНЕЛ» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНУ ІНТЕГРАЦІЮ.....115

Ланиця І. Ф., Басій Н. Ф., Полякова Ю. В., Яхвак Д. М.

ЕФЕКТИВНИЙ ІВЕНТ-МАРКЕТИНГ В РЕСТОРАНАХ: ВІД КОНЦЕПЦІЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ.....123

Лупак Р. Л.

МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....131

Філь О. Р., Сватюк О. Р.

ІМІДЖ ЯК ЦІЛЕСПРЯМОВАНО КЕРОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЛІДЕРА.....138

Скаска О. І., Шандарівський Ю. Т.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА...145

Миронов Ю. Б., Миронова М. І.

ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....150

Бойчук І. В.

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН У БІЗНЕС-ПРАКТИЦІ В УМОВАХ УКРАЇНИ....156

Власюк Н. І., Момрик Ю. І.

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ162

Вовчанська О. М., Вакуленко Д. В.

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ НА BEAUTY-РИНКУ169

Голинський Ю. О.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
УКРАЇНИ: АНАЛІЗ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....178

Колянко О. В.

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ.....184

Лебеденко А. Ю.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....190

Музичка О. М., Ощипко С. А.

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....197

Муха Т. А.

SAAS-ОРІЄНТОВАНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ.....202

Тучак Т. В., Сахно О. О.

ДЕТЕРМІНАНТИ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....209

Феденко Д. О.

ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ВІЗУАЛЬНИХ КОНФІГУРАТОРІВ ПРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ
ПОКАЗНИКІВ ІНТЕГРОВАНОГО ЗВІТУ ТА ЗВІТУ ЗІ СТАЛОСТІ.....216

Чуй І. Р., Мицак О. В., Андрейків Т. Я., Лозицька Н. Є.

ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ.....222

Шалева О. І., Кондратенко А. М.

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ.....231

Шелудько С. А.

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ.....242

Ящук В. І., Фединець Н. І.

ІНТЕГРАЦІЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ SIEM-ТЕХНОЛОГІЙ.....248

Лило Б. Б.

СУБ'ЄКТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК.....256

Марценюк Р. А., Бобеляк І. В., Гринюк А. В.

ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ
ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ.....269

CONTENT

Mitsenko N. G., Mishchuk I. P.

THE IMPACT OF MIGRATION CASH FLOWS ON THE DOMESTIC MARKET OF UKRAINE.....12

Yaremko I. Yo., Dumych N. B.

DYNAMICS AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINIAN EXPORT-IMPORT OPERATIONS UNDER MACROECONOMIC CHALLENGES.....21

Svydruk I. I.

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY.....48

Kopylyuk O. I., Kutsyk V. I., Kopylyuk N. Yu.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SPHERE OF RETAIL TRADE.....56

Semak B. B., Gavruilyk O. M.

IMPLEMENTATION OF THE POTENTIAL OF INTERNATIONAL MARKETING FOR THE PURPOSES OF DOMESTIC AGRICULTURAL EXPORTS DEVELOPMENT.....63

Shevchuk V.O., Ostapuk A.

MONETARY AND NON-MONETARY DETERMINANTS OF DEMAND FOR IMPORTED MOTOR VEHICLES IN UKRAINE.....69

Kopych R. I.

SANCTIONS MECHANISMS IN WORLD PRACTICE.....76

Trut O. O., Kravets O. V.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING.....84

Fleychuk M. I., Lynda I. S.

FORMATION OF A SYSTEM OF ARCHITECTURE OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY.....93

Cherkasova S. V., Viznychak O. V.

DEVELOPMENT OF FUNDING PENSION SYSTEMS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND DOMESTIC REALITIES.....101

Shevchyk B. M., Kosolovsky I. S.

NOEOCONOMICS AS A CULTURAL TOPOS OF EXISTENTIAL SENSES.....108

Yakhno T. P., Kravets L. V.

INFLUENCE OF THE TNC “KERNEL” ON INTERNATIONAL AGRICULTURAL MARKETS AND ECONOMIC INTEGRATION.....115

Lanytsia I. F., Basii N. F., Polyakova Y. V., Yahvak D. M.

EFFECTIVE EVENT MARKETING IN RESTAURANTS: FROM CONCEPT TO IMPLEMENTATION.....124

Lupak R. L.

METHODICAL AND APPLIED PROVISIONS FOR THE FORMATION OF REGIONAL ECONOMIC POLICY IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION.....131

Fil O. R., Svatiuk O. R.

IMAGE AS A PURPOSEFULLY MANAGED TOOL OF A LEADER.....139

Skasko O. I., Shandarivskyi Yu. T.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVISION
IN ENTERPRISE INVENTORY MANAGEMENT.....145

Myronov Y. B., Myronova M. I.

THE GLOBAL HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT IMPERATIVES.....150

Boyчук I. V.

APPLICATION OF RELATIONSHIP MARKETING IN BUSINESS PRACTICE
IN UKRAINIAN CONDITIONS.....156

Vlasyuk N. I., Momryk Y. I.

STRATEGY FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCES
IN MARTIAL ARTS CONDITIONS.....163

Vovchanska O. M., Vakulenko D. V.

DIGITAL TRADE MARKETING INNOVATIONS IN THE BEAUTY MARKET.....169

Holynskyy Yu. O.

DIGITAL TOOLS AND TECHNOLOGIES IN THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM
OF UKRAINE: ANALYSIS, CLASSIFICATION AND IMPLEMENTATION CHALLENGES.....179

Kolyanko O. V.

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ENSURING.....184

Lebedenko A. Yu.

THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF FINANCIAL SUPPORT FOR
THE ACTIVITIES OF BUDGETARY INSTITUTIONS.....190

Myzychka O. M., Oshchipko S. A.

FINANCIAL PROVISION OF REGIONAL DEVELOPMENT AS THE BASIS
OF UKRAINE'S NATIONAL SECURITY.....197

Mukha T. A.

SAAS-ORIENTED LOGISTICS SYSTEMS AS A FACTOR IN ENSURING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF SUPPLY CHAINS.....202

Tuchak T. V., Sakhno O. O.

DETERMINANTS OF SMALL BUSINESS TAXATION IN UKRAINE.....209

Fedenko D. O.

APPROACHES TO THE USE OF VISUAL CONFIGURATORS IN THE IMPLEMENTATION
OF INTEGRATED REPORTING AND SUSTAINABILITY REPORTING INDICATORS.....216

Chuy I. R., Mytsak O. V., Andreikiv T. Ya., Lozytska N. Ye.

THE INFLUENCE OF FOREIGN CAPITAL ON THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE.....223

Shaleva O. I., Kondratenko A. M.

INSTRUMENTS FOR ENSURING CUSTOMER LOYALTY IN E-COMMERCE.....232

Sheludko S. A.

INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR MANAGING THE FINANCIAL
SECURITY OF THE STATE.....242

Yashchuk V. E., Fedynets N. I.

INTEGRATION OF AUTOMATED SOLUTIONS INTO THE INFORMATION SECURITY
MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE APPLICATION OF SIEM TECHNOLOGIES.....249

Lylo B. B.

TRADE ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN SUPPLY CHAINS.....256

Martseniuk R. A., Bobelyak I. V., Hryniuk A. V.

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES
PROVIDING TRANSPORT AND FORWARDING SERVICES.....270

УДК [336.74:314.15]:339.3(477)

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

ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ВНУТРІШНІЙ РИНОК УКРАЇНИ

Анотація. Проведено дослідження внутрішнього ринку країни як відображення збалансованості її економічної системи, необхідної складової сталого розвитку в довготривалій перспективі. Метою статті є дослідження міграційних грошових потоків в Україну в 2020–2025 рр. та їх впливу на внутрішній ринок, визначення стратегічних напрямів міграційної політики країни в контексті розвитку внутрішнього ринку у повоєнний період. Виявлено кардинальні зміни на внутрішньому ринку України внаслідок економічних шоків і кризових процесів: суттєве зменшення місткості через скорочення населення, в т.ч. вимушену міграцію; падіння обсягів купівельного попиту, його структурна переорієнтація; зміна поведінки споживачів у напрямку раціонального споживання та споживацького патріотизму; зменшення пропозиції вітчизняних товарів; активний розвиток сегмента електронної торгівлі. Запропоновано розглядати міграцію населення як прояв мобільності трудових ресурсів і наслідок глобалізаційних процесів у світовій економіці, а також як чинник, що одночасно відноситься до соціальних, економічних і політичних детермінантів розвитку внутрішнього ринку. За даними ОЕСР розглянуто тенденції вимушеної міграції населення України. Підтверджено збереження під час війни ролі міграційних грошових потоків як каналу надходження іноземної валюти в країну, джерела підтримки макроекономічної стабільності та попиту на внутрішньому ринку. За показниками змін в їх обсягах, каналах і структурі досліджено вплив міграції населення України на внутрішній ринок країни в 2020–2025 рр. Виявлено тенденцію до скорочення грошових переказів від мігрантів із 2022 року через: уповільнення економічного зростання в країнах їх перебування; повернення мігрантів-чоловіків для захисту країни; потреби мігрантів у витратах на адаптацію, проживання, утримання непрацюючих членів родини та студентської молоді; збільшення фіскального навантаження на доходи; високі тарифи на платіжні системи. Розглянуто зміни в географічній структурі міграційних грошових потоків в Україну в 2020–2025 рр. З'ясовано, що цифровізація економічних процесів обумовила зміни в структурі каналів грошових переказів в Україну, близько половини яких здійснюється через міжнародні платіжні системи. Наголошено на спрямуванні міграційної політики України на подолання дефіциту трудових ресурсів на національному ринку праці, повернення вимушених мігрантів в Україну, залучення їх коштів у відбудову економіки. Запропоновано створення стимулюючих механізмів (програм) на основі вивчення досвіду успішної міграційної політики країн із репатріації мігрантів через спонукання до залучення їх грошових переказів (інвестицій). Виокремлено напрями державної підтримки створення сприятливого бізнес-клімату для започаткування бізнесу в Україні. Подальших досліджень заслуговує вивчення перспектив розвитку внутрішнього ринку країни з використанням сценарного підходу, моделювання його місткості на основі розподілу детермінантів впливу на стимулятори та дестимулятори.

Ключові слова: внутрішній ринок, місткість ринку, детермінанти розвитку внутрішнього ринку, міграція населення, міграційні грошові потоки, грошові перекази, міграційна політика.

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

THE IMPACT OF MIGRATION CASH FLOWS ON THE DOMESTIC MARKET OF UKRAINE

Abstract. *The study examines the country's domestic market as a reflection of the balance within its economic system, a necessary component for sustainable development in the long term. The article aims to investigate migration cash flows to Ukraine during 2020–2025 and their impact on the domestic market, as well as to define strategic directions for the country's migration policy in the context of domestic market development in the post-war period. Drastic changes in Ukraine's domestic market resulting from economic shocks and crisis processes have been identified: a significant reduction in market capacity due to population decline, including forced migration; a drop in consumer demand volumes and its structural reorientation; a shift in consumer behavior towards rational consumption and consumer patriotism; a decrease in the supply of domestic goods; and the active development of the e-commerce segment. It is proposed to view population migration as a manifestation of labor mobility and a consequence of globalization processes in the world economy, as well as a factor simultaneously related to the social, economic, and political determinants of domestic market development. Trends in the forced migration of the Ukrainian population have been analyzed based on OCDE data. The study confirms that, during the war, migration cash flows have retained their role as a channel for foreign currency inflows into the country and a source of support for macroeconomic stability and domestic market demand. The impact of Ukrainian population migration on the country's domestic market in 2020–2025 was investigated based on indicators of changes in their volumes, channels, and structure. A trend towards a reduction in remittances from migrants since 2022 was identified due to: slowing economic growth in host countries; the return of male migrants to defend the country; migrants' need to cover expenses for adaptation, living, and supporting non-working family members and students; an increased fiscal burden on income; and high tariffs imposed by payment systems. Changes in the geographical structure of migration cash flows to Ukraine during 2020–2025 were examined. It was found that the digitalization of economic processes has driven changes in the structure of remittance channels to Ukraine, with approximately half being conducted through international payment systems. Emphasis is placed on directing Ukraine's migration policy towards overcoming the labor shortage in the national labor market, facilitating the return of forced migrants to Ukraine, and attracting their funds for economic reconstruction. The creation of incentive mechanisms (programs) is proposed, based on studying the successful migration policy experiences of other countries regarding migrant repatriation by encouraging the attraction of their remittances (investments). Directions for state support in creating a favorable business climate for starting a business in Ukraine are highlighted. Future research should focus on studying the prospects for the country's domestic market development using a scenario approach, as well as modeling its capacity based on the distribution of impact determinants into stimulators and inhibitors.*

Key words: domestic market, market capacity, determinants of domestic market development, population migration, migration cash flows, remittances, migration policy.

JEL Classification: D31, F22, J61, O10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-01>

Постановка проблеми. Внутрішній ринок країни віддзеркалює стан та збалансованість її економічної системи під впливом екзогенних та ендегенних чинників. Глобалізація економічного розвитку, поширення цифрових технологій, прискорення інновацій обумовили якісні зміни потреб і попиту споживачів, способів їх задоволення; формування міжнаціональних ланцюгів створення вартості; експансію глобальних торговельних мереж та ТНК; трансформаційні процеси в інфраструктурі внутрішнього ринку. Сталий розвиток економіки країни в довготривалій перспективі неможливий без забезпечення ефективного функціонування її внутрішнього ринку як механізму задоволення

внутрішнього попиту на товари та послуги. Внутрішній ринок, який бере початок із розвитку суспільного поділу праці і відповідає за взаємозв'язки виробників і споживачів, ...є основним стимулятором розвитку національної економіки в частині внутрішнього виробництва, покращення якості життя населення, зміцнення економічної, продовольчої та політичної безпеки [1, с. 37].

Економічні шоки та кризові процеси, які виникли під час пандемії Covid-19, загострилися через повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації в Україну, вимагають вивчення реакції на них внутрішнього ринку країни, пошуку шляхів

адаптації до соціально-політичних та економічних реалій воєнного часу, забезпечення умов для задоволення платоспроможного попиту вітчизняних споживачів у товарах і послугах. Не менш важливим є пошук уже зараз шляхів розвитку внутрішнього ринку країни, збільшення його місткості у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність даної теми підтверджує значна кількість наукових публікацій, які стосуються розвитку внутрішнього ринку України. Глибоке вивчення сутності, особливостей та детермінантів розвитку внутрішнього ринку представлено в працях О. Гальцової [2], А. Герасименко [3], С. Ільчишина [4], О. Клепанчук [5], В. Лагутіна [3], І. Свидрук [5], О. Трохимець [2], Ю. Уманціва [3], С. Шульц [6] та ін. Проблема регулювання внутрішнього ринку присвячені праці таких дослідників, як: Т. Васильців [7], О. Клепанчук [8], Р. Лупак [7], А. Орел [9], Н. Попадинець [1; 6] та ін. Водночас значний вплив на стан внутрішнього ринку України, причому як з огляду впливу на обсяги та структуру попиту, так і з точки зору впливу на пропозицію товарів і послуг, справляє міграція населення (як трудова, так і вимушена, воєнна). Вивчення міграційних грошових потоків у країну знаходиться в полі зору багатьох науковців, серед яких К. Барчук [10], А. Гайдучкий [11], О. Гарфопова [12], В. Журавель [12], О. Іващенко [13], Ю. Іщук [10], В. Карп [13], Р. Ластовецька [14], Е. Лібанова [15], Б. Мартищенко [16], В. Панченко [13], Є. Поліщук [12], Н. Резнікова [13], М. Савченко [10] та ін. Разом з тим, вплив міграції населення та, зокрема, міграційних грошових потоків на стан внутрішнього ринку України в умовах війни потребує окремого дослідження.

Постановка завдання полягає у дослідженні міграційних грошових потоків з-за кордону та їх впливу на внутрішній ринок України в умовах війни, визначенні стратегічних напрямів міграційної політики країни в контексті розвитку внутрішнього ринку у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування внутрішнього ринку країни опосередковується рівнем розвитку, конкурентоспроможністю та екологічністю вітчизняного виробництва товарів і послуг; досягнутим рівнем споживання та поширенням сучасних трендів зміни поведінки споживачів; сформованістю потреб і наявністю платоспроможного попиту; ціновою доступністю товарів і послуг.

Початок війни в Україні ознаменував кардинальні зміни ситуації на внутрішньому ринку України:

1) суттєве зменшення місткості внутрішнього ринку внаслідок скорочення чисельності населення: на початку повномасштабного вторгнення, за оцінками, з України виїхало 7-8 млн людей, тобто майже 30% населення країни [17]; значні втрати понесені через смертність військових та цивільних внаслідок бойових дій; знизилася народжуваність, зросла частка осіб похилого віку та осіб із інвалідністю;

2) скорочення обсягів купівельного попиту, його структурна переорієнтація на товари першої необхідності, лікарські засоби, товари для волонтерської підтримки захисників;

3) зміна поведінки споживачів: акцент на раціональне споживання та споживацький патріотизм – свідоме придбання товарів/послуг вітчизняних виробників задля підтримки економіки країни, створення робочих місць, надходження податків до бюджету, зміцнення національної ідентичності;

4) зменшення пропозиції товарів вітчизняного виробництва через знищення (закриття) підприємств-виробників у зонах активних бойових дій, ускладнення та зростання вартості логістики, проблеми з паливом та енергоресурсами, руйнування об'єктів критичної інфраструктури;

5) активний розвиток сегмента електронної торгівлі, послугами котрої користуються як цивільні, так і військові споживачі.

Основними перешкодами в розвитку внутрішнього ринку під час війни є: ризики, пов'язані з безпекою, знищені або втрачені активи, зруйновані ланцюги постачання продукції, значне підвищення цін на логістичні послуги, зменшення кількості працівників та ринків збуту, обмеженість доступу до кредитних коштів, відсутність достатнього капіталу для розвитку бізнесу, обмеження доступу до морських портів та обмежена можливість використання альтернативних маршрутів, недостатня кількість платоспроможних клієнтів, підвищення цін на матеріали та послуги, непрогнозовані зміни нормативно-правового поля, зупинка функціонування електронної системи адміністрування повернення ПДВ [4].

Позитивна динаміка, збалансованість попиту й пропозиції на внутрішньому ринку залежать від взаємодії головних суб'єктів ринку – споживачів, виробників, торговельних посередників, державних інститутів, організацій ринкової інфраструктури – і багатьох чинників. Узагальнення досліджень детермінантів розвитку внутрішнього ринку, представлених у [1-8], дозволяє розподілити їх на соціальні, економічні, політичні, екологічні, інституційні. В складі і соціальних, і економічних, і політичних чинників можна розглядати міграцію населення.

Розвиток мобільності трудових ресурсів і міграції населення є очікуваним наслідком глобалізаційних процесів у світовій економіці. Ще до повномасштабної війни у 2022 році близько 10 млн вихідців із України працювало за кордоном (з яких 5 млн – емігранти і 5 млн – українська діаспора) у більш як 50 країнах світу [11, с. 23]. Мотивація трудової міграції, що переважала, окреслювалася передусім економічними інтересами: прагненням знайти робоче місце, покращити добробут родини, покрити базові потреби (в харчуванні, медичному обслуговуванні, освіті), накопичити кошти для придбання нерухомості чи товарів тривалого користування, заробити початковий капітал для відкриття бізнесу, сформувати певні заощадження тощо, зважаючи на суттєву різницю в оплаті праці

в Україні та за її межами. Про переважно споживацький характер мотивації трудової міграції в довоєнний період (2017–2021 рр.) свідчить і досить високий показник кореляції (0,96) між надходженням грошових переказів від трудових мігрантів в Україну та обсягами товарообороту роздрібної торгівлі.

Б. Мартищенко стверджує, що грошові перекази з-за кордону здатні не тільки покращити добробут домогосподарств-отримувачів, а й суттєво вплинути на макроекономічні показники країни походження мігрантів [16, с. 96]. Грошові перекази, які здійснювали мігранти безпосередньо родинам або громадам у країнах їх походження, стали джерелом підтримки макроекономічної стабільності та попиту на внутрішньому ринку.

З початком війни міграція українців набула вимушеного характеру. За оцінкою уповноваженого Верховної Ради України з прав людини Д. Лубінця, у 2022–2025 рр. за межі країни виїхали близько 11 млн осіб, більшість із яких уже працевлаштувалися. За даними Організації економічного співробітництва і розвитку, станом на червень 2025 року у країнах ОЕСР проживало 5,1 млн переміщених осіб із України, яким було надано тимчасовий захист, міжнародний захист або інші форми перебування, пов'язані з їхніми потребами в захисті або

ситуацією в Україні (рис. 1). Причому загальна кількість вимушених мігрантів із України до країн ОЕСР продовжує зростати. Лідирує серед європейських країн за кількістю вимушених мігрантів із України Німеччина, де нині проживає понад 1217,7 тис. українців. Найбільше абсолютне зростання за минулий рік зафіксовано в Німеччині (48050 ос.), Іспанії (36970 ос.) та Польщі (36675 ос.). Словачка Республіка та Іспанія збільшили кількість переміщених українців на понад 18%.

Вплив трудової та вимушеної (воєнної) міграції населення України на внутрішній ринок країни в 2020–2025 рр. можна прослідкувати за показниками змін, що відбувалися в обсягах, каналах та структурі міграційних грошових потоків. Дані, представлені в табл. 1, свідчать, що міграційні грошові потоки досі є одним із важливих каналів надходження іноземної валюти в Україну, що покращує її платіжний баланс. До 2022 року спостерігалось зростання надходження грошових переказів (14019 млн дол. США в 2021 р.), в т.ч. від оплати праці (9550 млн дол. США в 2021 р.), від приватних трансфертів (4469 млн дол. США в 2021 р.).

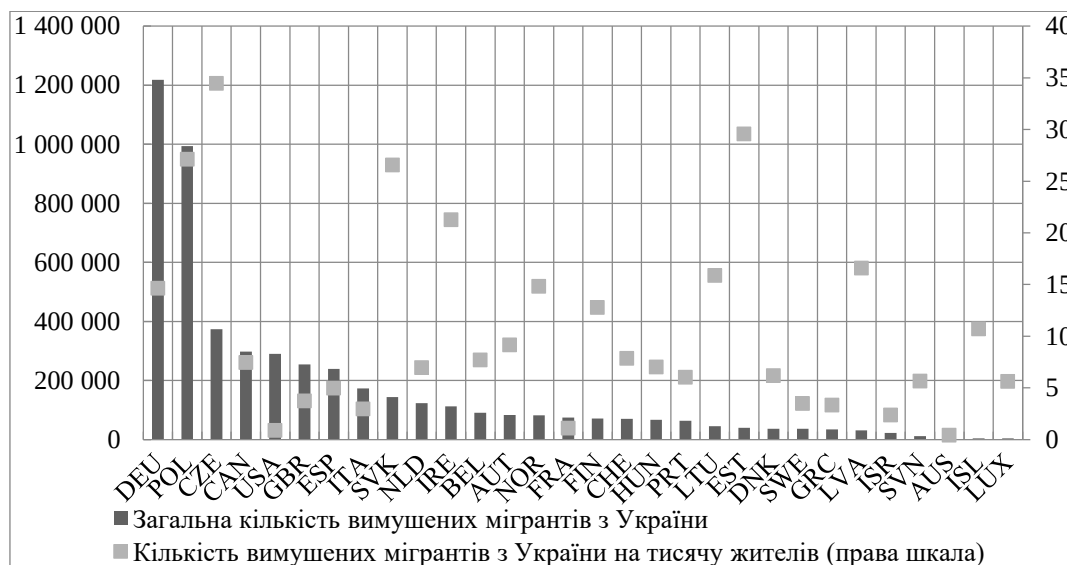


Рис. 1. Кількість вимушених мігрантів із України, зареєстрованих у країнах ОЕСР, станом на червень 2025 року ([18])

Таблиця 1

Грошові перекази в Україну з-за кордону в 2020–2025 рр.
(складено за [19])

(млн дол. США)

Показники	Роки						2025 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	відхилення	темп зміни, %
Надходження грошових переказів	11980	14019	12655	11292	9464	7314	-4666	61,1
Оплата праці	8505	9550	8792	7451	5260	4111*	-4394	48,3
Приватні трансферти	3475	4469	3863	3841	4204	3203*	-272	92,2

* Розраховано авторами

З 2022 року спостерігаємо тенденцію до скорочення грошових потоків від мігрантів в Україну, що може пояснюватися декількома причинами: уповільненням економічного зростання в основних країнах походження грошових переказів; поверненням частини трудових мігрантів-чоловіків для захисту країни; потребою вимушених мігрантів у додаткових витратах на адаптацію в країні перебування (вивчення мови, пошук житла чи місця праці, професійну інтеграцію); зростанням витрат мігрантів на проживання та утримання непрацюючих членів родини (дітей, пенсіонерів) у країні перебування; зростанням витрат на оплату навчання за кордоном, проживання та утримання студентської молоді; збільшенням фіскального навантаження на отримані мігрантами доходи; високими тарифами на платіжні системи. При цьому більшу стабільність мають приватні трансфери порівняно з оплатою праці, отриманою з-за кордону.

Згідно з даними НБУ, у довоєнний період переважна частина міграційних грошових потоків

спрямовувалася до України з Польщі (4647 млн дол. США; 33,1% всіх надходжень), США (1491 млн дол. США; 10,6% всіх надходжень), Великої Британії (988 млн дол. США; 7,0% всіх надходжень), Чехії (877 млн дол. США; 6,3% всіх надходжень), росії (777 млн дол. США; 5,5% всіх надходжень) (табл. 2).

У 2025 році основними країнами-донорами залишаються Польща (2589 млн дол. США; 35,4% всіх надходжень), США (944 млн дол. США; 12,9% всіх надходжень), Велика Британія (570 млн дол. США; 7,8% всіх надходжень), Німеччина (541 млн дол. США; 7,4% всіх надходжень), Чехія (453 млн дол. США; 6,2% всіх надходжень) (табл. 3). Порівняльний аналіз показує, що за 2020–2025 роки зростання розмірів переказів в Україну спостерігається лише по одній країні – Німеччині (на 28 млн дол. США, або 5,5%), перекази з росії припинені, зафіксовані міграційні грошові потоки з Литви (з 2023 р.) та Ірландії (з 2024 р.).

Таблиця 2

Грошові потоки переказів в Україну за країнами світу в 2020–2025 рр. (складено за [19])

(млн дол. США)

Країни	Роки						2025 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022*	2023	2024	2025**	відхилення	темп зміни, %
Канада	111	113	89	80	75	66	-45	59,5
Кіпр	414	440	309	304	267	197	-217	47,6
Чехія	834	877	1309	982	704	453	-381	54,3
Німеччина	513	608	802	728	628	541	28	105,5
Греція	195	207	114	116	106	80	-115	41,0
Ірландія	-	-	-	-	107	124	124	-
Ізраїль	361	422	620	492	458	278	-83	77,0
Італія	475	490	825	315	322	285	-190	60,0
Литва	-	-	-	263	73	59	59	-
Нідерланди	192	203	139	138	116	95	-97	49,5
Норвегія	48	53	25	21	22	15	-33	31,3
Польща	3300	4647	4080	4163	3292	2589	-711	78,5
Португалія	67	72	38	44	43	37	-30	55,2
росія	863	777	-	-	-	-	-863	-
Сінгапур	131	148	76	92	84	66	-65	50,4
Іспанія	96	102	76	75	73	66	-30	68,8
Швейцарія	86	88	63	69	71	66	-20	76,7
Туреччина	83	97	89	69	54	44	-39	53,0
ОАЕ	145	192	89	85	86	66	-79	45,5
Велика Британія	1013	988	954	806	829	570	-443	56,3
США	1220	1491	1410	1221	1133	944	-276	77,4
Британські Віргінські острови	187	43	2	5	4	0	-187	0,0
Інші країни	1646	1961	1547	1244	917	673	-973	40,9
Разом	11980	14019	12655	11292	9464	7314	-4666	61,1

*Розраховано авторами; ** без даних за грудень 2025 р.

Таблиця 3

**Географічна структура грошових переказів в Україну з-за кордону
в 2020–2025 рр. (складено за [19])**

(%)

Країни	Роки						2025 р. до 2020 р. відхилення
	2020	2021	2022*	2023	2024	2025**	
Канада	0,9	0,8	0,7	0,7	0,8	0,9	0
Кіпр	3,5	3,1	2,4	2,7	2,8	2,7	-0,8
Чехія	7,0	6,3	10,3	8,7	7,4	6,2	-0,8
Німеччина	4,3	4,3	6,3	6,4	6,6	7,4	3,1
Греція	1,6	1,5	0,9	1,0	1,1	1,1	-0,5
Ірландія	-	-	-	-	1,1	1,7	1,7
Ізраїль	3,0	3,0	4,9	4,4	4,8	3,8	0,8
Італія	4,0	3,5	6,5	2,8	3,4	3,9	-0,1
Литва	-	-	-	2,3	0,8	0,8	0,8
Нідерланди	1,6	1,4	1,1	1,2	1,2	1,3	-0,3
Норвегія	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	-0,2
Польща	27,5	33,1	32,2	36,9	34,8	35,4	7,9
Португалія	0,6	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	-0,1
росія	7,2	5,5	-	-	-	-	-7,2
Сінгапур	1,1	1,1	0,6	0,8	0,9	0,9	-0,2
Іспанія	0,8	0,7	0,6	0,7	0,8	0,9	0,1
Швейцарія	0,7	0,6	0,5	0,6	0,8	0,9	0,2
Туреччина	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	-0,1
ОАЕ	1,2	1,4	0,7	0,8	0,9	0,9	-0,3
Велика Британія	8,5	7,0	7,5	7,1	8,8	7,8	-0,7
США	10,2	10,6	11,1	10,8	12,0	12,9	2,7
Британські Віргінські острови	1,6	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,6
Інші країни	13,7	14,0	12,2	11,0	9,7	9,2	-4,5

*Розраховано авторами; ** без даних за грудень 2025 р.

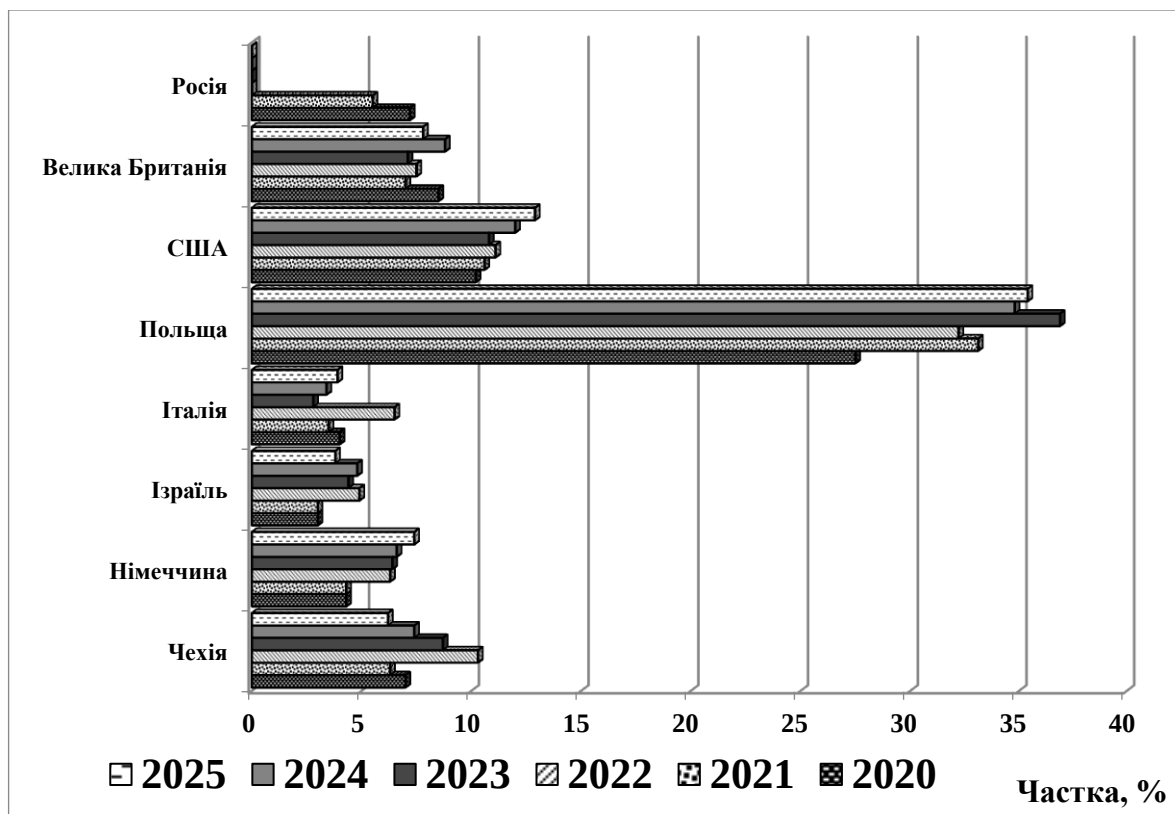


Рис. 2. Динаміка частки окремих країн у грошових потоках переказів в Україну в 2020–2025 рр.
(побудовано авторами)

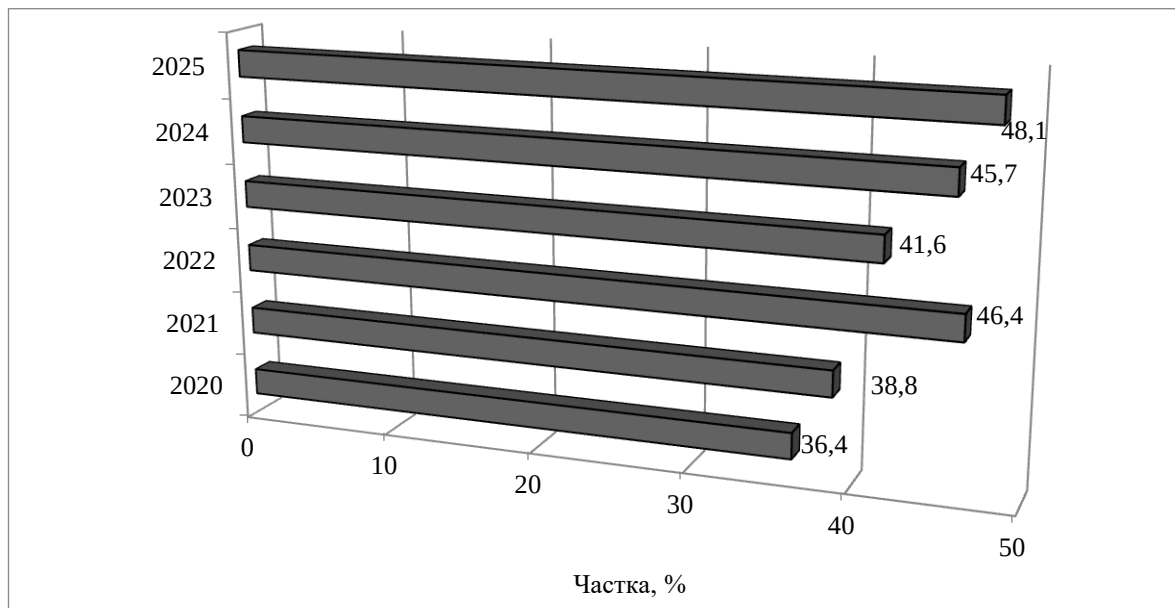


Рис. 3. Частка міграційних грошових потоків через міжнародні платіжні системи в грошових потоках через офіційні канали до України в 2020–2025 рр. (побудовано за [19])

Рис. 2 демонструє зміни в географічній структурі міграційних грошових потоків в Україну протягом 2020–2025 рр.: зростання частки Польщі, Німеччини та США в грошових потоках переказів в Україну. Провідна роль Польщі у даному випадку обумовлена прихистком на її території понад 944 тис. українських біженців, запровадженням спрощеної процедури працевлаштування (“декларації”) українських мігрантів для тимчасової роботи в Польщі. Крім того, у відповідь на війну росії проти України у березні 2022 року для громадян України було імplementовано нову процедуру – “повідомлення про доручення роботи”, що полегшило доступ до польського ринку праці для українців. У 2023–2024 рр. США зафіксували найбільше річне зростання рівня зайнятості на 21 в.п. серед нещодавно прибулих українців [18].

Співпадіння процесів поширення кризових явищ й економічних шоків (пандемія Covid-19, повномасштабна війна) та активної цифровізації в різних секторах економіки та сферах життєдіяльності населення спричинило суттєві зміни в структурі офіційних каналів грошових переказів до України з інших країн світу (рис. 3).

Якщо в 2020 р. через міжнародні платіжні системи в Україну надходило лише 36,4% міграційних грошових потоків, то в 2024–2025 рр. їх частка охоплює близько половини грошових переказів через офіційні канали. За даними НБУ, через міжнародні платіжні системи найбільші обсяги коштів в Україну торік надходили зі США (19,4%), Ізраїлю (16,8%), Німеччини (10,8%), Італії (10,2%) та Великої Британії (9,4%). Лідерами за обсягами переказів в Україну були Western Union (37,6% усіх переказів), MoneyGram (19,2% усіх переказів), RIA (18,3% усіх переказів).

Таким чином, міграційні грошові потоки в Україну в умовах війни зберігають резистентність до економічних шоків, виступають джерелом

фінансування споживання та інвестицій, виконують важливу макростабілізуючу функцію. Мігранти привозять чи переказують в Україну зароблені за кордоном кошти, що становлять щороку 7,6–8,4% ВВП і в разі переважають обсяг прямих іноземних інвестицій [20].

Період повоєнної відбудови економіки України та стабілізації її внутрішнього ринку потребує як значних трудових ресурсів, так і інвестицій. У цьому зв'язку вже зараз актуалізується питання співпраці з країнами перебування вимушених мігрантів з метою обміну даними про мігрантів, оцінювання потенційних можливостей їх репатріації. Міграційна політика України має спрямовуватися на подолання дефіциту трудових ресурсів на національному ринку праці, повернення вимушених мігрантів в Україну та залучення їх коштів у відбудову і розвиток економіки.

Хоча Національною програмою “Поліпшення бізнес-середовища” в Плані відновлення України передбачене економічне стимулювання громадян, які виїхали за кордон, до повернення та працевлаштування в Україні, повернення мігрантів до України неможливе без створення стимулюючих механізмів у вигляді фінансово-банківських (звільнення від сплати або відстрочка у сплаті податків, кредити за спеціальними пільговими ставками, субсидювання оренди, гранти для молоді, яка навчалася за кордоном, ін.), іпотечних (наприклад, тимчасове звільнення від сплати за іпотечними кредитами без нарахування пені та відсотків, надання земельних ділянок та житла на пільгових умовах, ін.), страхових (таких як компенсації за втрачене або пошкоджене житло, ін.), інвестиційних (фінансова підтримка малого бізнесу та ФОП, мікрогранти на самозайнятість, пільги учасникам індустріальних парків, стимулювання виробництва вітчизняної продукції з високим рівнем доданої вартості на інноваційних засадах, ін.), пенсійних

(субсидії на комунальні послуги, ін.) та інших програм. У формуванні таких програм/механізмів доцільним є вивчення міграційної політики країн (США, Німеччини, Канади, Франції), які в основу стратегії повернення мігрантів поклали мотиваційну політику щодо залучення їхніх грошових переказів та інвестицій, а через мотивацію залучення частини доходів і заощаджень мігрантів і відбувається повернення самих мігрантів та діаспори на батьківщину [11, с. 24].

Світовий досвід показує, що гроші мігрантів використовуються для будівництва метро, аеропортів, бомбосховищ, лікарень (Ізраїль), доріг, дитячих садків, шкіл (Мексика), накопичуються на рахунках у банківській системі батьківщини (Індія, Пакистан, Єгипет, Марокко) [17]. Збільшення інвестицій через переказ коштів мігрантів характерне для таких країн, як Марокко, Пакистан, Індія, багатьох країн Середземномор'я [20].

Забезпечення процесу повоєнного відновлення економіки країни потребує розробки інструментів для: (1) залучення українських мігрантів через освітні, економічні, інвестиційні програми/проекти; (2) залучення українських мігрантів до відбудови їх рідних міст (населених пунктів), відновлення підприємств та суб'єктів бізнесу, де вони працювали; (3) залучення української діаспори в зарубіжних країнах до інвестування в українську економіку, до участі в інноваційній діяльності та трансфері знань; (4) залучення як українських мігрантів, так і української діаспори до реалізації фінансових програм (включаючи розміщення облігацій).

Пріоритетом політики щодо залучення доходів трудових мігрантів в економіку є поліпшення підприємницьких можливостей в Україні [10, с. 23]. Накопичені трудовими мігрантами кошти повинні працювати в нашій країні, а це актуалізує питання створення максимально сприятливого бізнес-клімату (порівняно з умовами відкриття бізнесу за кордоном) для започаткування бізнесу в Україні. Причому це важливо як для українців, так і для іноземців, які хочуть інвестувати в економіку нашої країни чи працювати в Україні. В цьому контексті напрямками державної підтримки мають бути: боротьба з корупцією та спрощення регуляторних процедур під час започаткування бізнесу; створення безпечного бізнес-середовища та надійного захисту від військової агресії; стимулювання підприємництва серед членів родин чи самих мігрантів шляхом надання консультаційних й інформаційних послуг, мікрогрантів, пільгових кредитів, ін.; підвищення доступності фінансових послуг для грошових переказів в Україну.

Таким чином, залучення мігрантів та їх коштів для відновлення економіки країни матиме позитивний вплив на внутрішній ринок країни, адже дозволить збільшити чисельність споживачів на внутрішньому ринку та обсяг платоспроможного попиту, розширити вітчизняне виробництво конкурентоспроможних експортоорієнтованих товарів і послуг на інноваційних засадах, стабілізувати ланцюги постачання та логістичну систему країни, диверсифікувати канали збуту товарів і послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Узагальнення результатів досліджень із проблематики дозволило виділити кардинальні зміни ситуації на внутрішньому ринку України внаслідок повномасштабної війни. При цьому міграцію населення можна одночасно розглядати в складі соціальних, економічних і політичних детермінантів розвитку внутрішнього ринку. Важливість вивчення міграційних грошових потоків в умовах війни визначається їх резистентністю до економічних шоків та роллю як джерела підтримки макроекономічної стабільності і попиту на внутрішньому ринку країни походження мігрантів. Проведений порівняльний аналіз дозволив оцінити зміну мотивів міграції населення з України в довоєнний період та після повномасштабного вторгнення РФ в Україну; обсягів грошових переказів в Україну, їх складу та географічної структури. Обґрунтовано необхідність орієнтації державної міграційної політики на подолання дефіциту трудових ресурсів на національному ринку праці, повернення вимушених мігрантів в Україну та залучення їх коштів у відбудову економіки. Для створення стимулюючих програм/механізмів запропоновано вивчення міграційної політики країн, які мотивували репатріацію мігрантів через залучення в економіку їх доходів і заощаджень.

Предметом подальшого дослідження вважаємо вивчення перспектив розвитку внутрішнього ринку країни з використанням сценарного підходу, а також моделювання місткості внутрішнього ринку країни на основі розподілу детермінантів впливу на стимулятори та дестимулятори.

ЛІТЕРАТУРА

1. Попадинець Н. М. Теоретико-методологічні засади державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів : дис. ...д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2021. 461 с.
2. Гальцова О. Л., Трохимець О. І. Теоретико-методологічні основи розвитку внутрішнього споживчого ринку в національній економіці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-7>.
3. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація : монографія / В. Д. Лагутін, Ю. М. Уманців, А. Г. Герасименко та ін.; за ред. В. Д. Лагутіна. Київ : КНТЕУ, 2015. 432 с.
4. Ільчишин С. Передумови та інструменти дослідження внутрішнього ринку України. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/353>. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7920192>.
5. Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Глобалізаційні особливості розвитку внутрішнього ринку України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 121-131. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-17>.

6. Shults S., Popadynets N., Bilyk I., Teslya D., Kosar N., Karpil O., Kubrak N. Factor determinants of the consumer market development. *Accounting*. 2021. Is. 7. P. 563-572. doi: 10.5267/j.ac.2021.1.002.

7. 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*. 2022. № 8(1). P. 70-88. DOI: 10.51599/are.2022.08.01.04.

8. Клепанчук О. Ю. Теоретико-методологічні засади впровадження структурних змін та інституційних реформ на внутрішньому ринку України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2024. 578 с.

9. Орел А. М., Янко С. В., Паранькевич М. І. Теоретико-методологічні засади державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів в контексті екологічної конкурентоспроможності. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3 (13). С. 879-891. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-879-891](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-879-891).

10. Савченко М. В., Іщук Ю. А., Барчук К. В. Емпіричний аналіз грошових переказів трудових мігрантів в Україну: основні тенденції та економічні наслідки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-18-25>.

11. Гайдуцький А. П. Соціально-економічні механізми повернення українських мігрантів і діаспори в Україну. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.22>.

12. Поліщук Є., Гарафонов О., Журавель В. Особливості грошових переказів заробітчан: вплив на економіку України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 302(1). С. 12-16. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-2>.

13. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Іващенко О. А. Вплив міжнародної міграції робочої сили на макроекономічне середовище країно-донорів трудових мігрантів: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. С. 1-19. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.12>.

14. Ластовецька Р. О. Механізми впливу грошових переказів на економіку країни-донора та країни-реципієнта : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Львів, 2016. 251 с.

15. Лібанова Е. М., Фтомова О. С. Особисті перекази мігрантів: оцінка масштабів та наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 3. С. 11-29. <https://doi.org/10.15407/dse2019.03.011>.

16. Мартищенко Б. Приватні грошові перекази з-за кордону: тенденції та вплив на валовий внутрішній продукт України. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 2 (60). С. 90-109. <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.090>.

17. Андрій Гайдуцький, експерт з питань міграції: Скільки людей, стільки й причин для еміграції чи повернення. *Укрінформ*. 15.01.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3948529-andrij-gajduckij-ekspert-z-pitan-migracii.html>.

18. International Migration Outlook 2025. *OECD*. 3 November 2025. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en/full-report/recent-developments-in-international-migration-movements-and-labour-market-inclusion-of-immigrants_203de29e.html.

19. Грошові перекази в Україну. *Мінфін*. Останнє оновлення: 06.01.2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/>.

20. Скільки українців поїхало за кордон і що державі з цим робити : Аналітична записка / *Центр економічної стратегії*. Підготували: Ірина Піонківська, Дмитро Яблоновський, Юлія Руда та ін. 18 березня 2025 р. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/analichna-zapyska.pdf>.

REFERENCES

1. Popadynets, N. M. (2021), Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehulivannia rozvytku vnutrishnoho rynku spozhyvchyykh tovariv : dys. ...d-ra ekon. nauk : 08.00.03, Lviv, 461 s.

2. Haltsova, O. L. and Trokhymets, O. I. (2020), Teoretyko-metodolohichni osnovy rozvytku vnutrishnoho spozhyvchoho rynku v natsionalnii ekonomitsi, *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, № 4, s. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-7>.

3. Vnutrishnii rynek i torhivlia Ukrainy: strukturno-instytutsionalna transformatsiia : monohrafiia / Lahutin, V. D., Umantsiv, Yu. M., Herasymenko, A. H. ta in.; za red. V. D. Lahutina (2015), KNTEU, Kyiv, 432 s.

4. Ilchysyn S. (2023), Peredumovy ta instrumenty doslidzhennia vnutrishnoho rynku Ukrainy, *Akademichni vizii*, № 18, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/353>. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7920192>.

5. Syvdruk, I. I. and Klepanchuk, O. Yu. (2021), Hlobalizatsiini osoblyvosti rozvytku vnutrishnoho rynku Ukrainy, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vyp. 62, s. 121-131. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-17>.

6. Shults S., Popadynets N., Bilyk I., Teslya D., Kosar N., Karpil O. and Kubrak N. (2021), Factor determinants of the consumer market development, *Accounting*, Is. 7, p. 563-572. doi: 10.5267/j.ac.2021.1.002.

7. 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*, № 8(1), p. 70-88. DOI: 10.51599/are.2022.08.01.04.

8. Klepanchuk, O. Yu. (2024), Teoretyko-metodolohichni zasady vprovadzhennia strukturnykh zmin ta instytutsiinykh reform na vnutrishnomu rynku Ukrainy : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.03, Lviv, 578 s.

9. Orel, A. M., Yanko, S. V. and Paranyevych, M. I. (2025), Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehulivannia rozvytku

vnutrishnoho rynku spozhyvchykh tovariv v konteksti ekolohichnoi konkurentospromozhnosti, *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 3 (13), s. 879-891. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-879-891](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-879-891).

10. Savchenko, M. V., Ishchuk, Yu. A. and Barchuk, K. V. (2024), Empirychnyi analiz hroshovykh perekaziv trudovykh mihrantiv v Ukrainu: osnovni tendentsii ta ekonomichni naslidky, *Biznes Inform*, № 4, s. 18-25. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-18-25>.

11. Haidutskyi, A. P. (2023), Sotsialno-ekonomichni mekhanizmy povernennia ukrainskykh mihrantiv i diaspori v Ukrainu, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 9, s. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.22>.

12. Polishchuk Ye., Harafonova O. and Zhuravel V. (2022), Osoblyvosti hroshovykh perekaziv zarobitchan: vplyv na ekonomiku Ukrainy, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 302(1), s. 12-16. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-2>.

13. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V., Karp, V. S. and Ivashchenko, O. A. (2024), Vplyv mizhnarodnoi mihratsii robochoi syly na makroekonomichne seredovyshche krain-donoriv trudovykh mihrantiv: teoretychni aspekty, *Efektivna ekonomika*, № 1, s. 1-19. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.12>.

14. Lastovetska, R. O. (2016), Mekhanizmy vplyvu hroshovykh perekaziv na ekonomiku krainy-donora ta krainy-retsypienta : dys. ... kand. ekon. Nauk : 08.00.02, Lviv, 251 s.

15. Libanova, E. M. and Ftomova, O. S. (2019), Osobysti perekazy mihrantiv: otsinka masshtabiv ta

naslidky, *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, № 3, s. 11-29. <https://doi.org/10.15407/dse2019.03.011>.

16. Martyshchenko B. (2025), Pryvatni hroshovi perekazy z-za kordonu: tendentsii ta vplyv na valovyi vnutrishnii produkt Ukrainy, *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, № 2 (60), s. 90-109. <https://doi.org/10.15407/dse2025.02.090>.

17. Andrii Haidutskyi, ekspert z pytan mihratsii: Skilky liudei, stilky y prychny dlia emihratsii chy povernennia. *Ukrinform*. 15.01.2025, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3948529-andrij-gajduckij-ekspert-z-pitan-migracii.html>.

18. International Migration Outlook 2025. *OECD*. 3 November 2025, available at: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en/full-report/recent-developments-in-international-migration-movements-and-labour-market-inclusion-of-immigrants_203de29e.html.

19. Hroshovi perekazy v Ukrainu. *Minfin*. Ostanrie onovlennia: 06.01.2026, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/transfer/>.

20. Piontkivska I., Yablonovskiy D., Ruda Yu. ta in. (2025), Ckilky ukrainsiv poikhalo za kordon i shcho derzhavi z tsym robyty : Analitychna zapyska, *Tsentr ekonomichnoi stratehii*, 18 bereznia 2025 r., available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/analitychna-zapyska.pdf>.

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

UDC: 339.5

Yaremko I. Yo.,

i.yaremko@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-3556-0609,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Dumych N. B.,

limlviv@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8188-6944,

Ph.D, Lecturer, Department of Management and International Business, Lviv Institute of Management, Lviv

DYNAMICS AND STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINIAN EXPORT-IMPORT OPERATIONS UNDER MACROECONOMIC CHALLENGES

Abstract. *The study aimed to explore and analyze the evolution of Ukraine's foreign economic activity with a particular focus on export-import operations and their interaction with macroeconomic factors. The concepts of foreign economic activity and export-import operations were defined and expanded to include goods, services, intellectual property, investment, technology transfer, and regulatory frameworks. Statistical data for 1991–2025 were examined to identify the dynamics of foreign trade in goods and services, trade balances, structural shifts, and geographical diversification. The analysis demonstrated sharp fluctuations in exports and imports during the 1990s, subsequent growth in the 2000s, contraction after 2014 due to Russian aggression, and partial recovery by 2024, though accompanied by persistent trade deficits. Exports were dominated by metallurgy, agro-industrial products, chemicals, mineral resources, and machinery, whereas imports were concentrated in energy, machinery and equipment, chemicals, and consumer goods. Service exports transitioned from traditional transport to IT and digital services, while imports reflected increasing demand for financial, consulting, and technological services. Average values, trends, and correlations were calculated for 1992–2024, indicating that imports consistently exceeded exports, generating an average annual trade deficit of 6.4 billion USD. Furthermore, a strong correlation between exports and imports was identified ($r \approx 0.98$), signifying proportional movements, while elasticity analysis revealed a high sensitivity of the trade deficit to inflationary changes. Periods of hyperinflation, devaluation, and war underscored the dual role of inflation as both a constraint on competitiveness and a stimulus to exports through currency depreciation. Key legal and regulatory frameworks governing export-import operations in Ukraine were systematized, including customs, tax, licensing, currency, and safety regulations, alongside international agreements such as the Association Agreement with the EU. The study also highlighted the structural resilience of agricultural exports and IT services, which emerged as the most adaptive sectors under conditions of war and global crises. The practical significance of this research lies in its contribution to understanding the interdependence between trade, inflation, and regulation, thereby supporting policymaking aimed at strengthening foreign trade resilience and macroeconomic stability.*

Keywords: foreign economic activity, export-import operations, trade balance, export, import, inflation, trade deficit.

Яремко І. Й.,

i.yaremko@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-3556-0609,

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку та аналізу, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

Думич Н. Б.,

limlviv@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8188-6944,

к.е.н., викладач, кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу, Львівський інститут менеджменту, м. Львів

ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Метою дослідження було вивчення та аналіз еволюції зовнішньоекономічної діяльності України з особливим акцентом на експортно-імпортних операціях та їх взаємодії з макроекономічними факторами. Поняття зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій були визначені та розширені, включивши товари, послуги, інтелектуальну власність, інвестиції, трансфер технологій та регуляторну базу. Було досліджено статистичні дані за 1991–2025 роки для визначення динаміки зовнішньої торгівлі товарами та послугами, торговельних балансів, структурних зрушень та географічної диверсифікації. Аналіз продемонстрував різкі коливання експорту та імпорту протягом 1990-х років, подальше зростання у 2000-х роках, скорочення після 2014 року через російську агресію та часткове відновлення до 2024 року, хоча воно й супроводжувалося стійким торговельним дефіцитом. Експорт складався переважно з металургії, агропромислової продукції, хімікатів, мінеральних ресурсів та машин, тоді як імпорт був зосереджений в енергетиці, машинах та обладнанні, хімікатах та споживчих товарах. Експорт послуг перейшов від традиційного транспорту до ІТ та цифрових послуг, тоді як імпорт відображав зростаючий попит на фінансові, консалтингові та технологічні послуги. Середні значення, тенденції та кореляції були розраховані за 1992–2024 роки, що свідчить про те, що імпорт постійно перевищував експорт, створюючи середньорічний торговельний дефіцит у розмірі 6,4 млрд доларів США. Крім того, було виявлено сильну кореляцію між експортом та імпортом ($r \approx 0,98$), що свідчить про пропорційні зміни, тоді як аналіз еластичності виявив високу чутливість торговельного дефіциту до інфляційних змін. Періоди гіперінфляції, девальвації та війни підкреслили подвійну роль інфляції як обмеження конкурентоспроможності та стимулу експорту через знецінення валюти. Було систематизовано ключові правові та регуляторні бази, що регулюють експортно-імпортні операції в Україні, включаючи митні, податкові, ліцензійні, валютні та безпекові норми, а також міжнародні угоди, такі як Угода про асоціацію з ЄС. У дослідженні також було висвітлено структурну стійкість сільськогосподарського експорту та ІТ-послуг, які стали найбільш адаптивними секторами в умовах війни та глобальних криз. Практичне значення цього дослідження полягає в його внеску в розуміння взаємозалежності між торгівлею, інфляцією та регулюванням, тим самим підтримуючи політику, спрямовану на зміцнення стійкості зовнішньої торгівлі та макроекономічної стабільності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експортно-імпортні операції, торговельний баланс, експорт, імпорт, інфляція, торговельний дефіцит.

JEL Classification: C13, E66, F62, M16, O24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-02>

Statement of the problem. One of the key components of sustainable economic growth is the development of foreign economic activity, which ensures the integration of a national economy into global markets. For Ukraine, foreign trade plays a decisive role, as it forms a significant share of GDP and determines the country's competitiveness in the international arena. Export-import operations not only generate foreign currency inflows but also provide access to advanced technologies, resources, and goods, thereby directly influencing production efficiency and consumer welfare.

At the same time, Ukraine's foreign trade is highly sensitive to external shocks and internal transformations. Periods of global crises, inflationary fluctuations, and geopolitical challenges - including Russian aggression since 2014 and the full-scale war since 2022 - have significantly affected trade volumes, structure, and geographical orientation. Moreover, regulatory reforms and the reorientation of trade flows towards the European Union have become crucial determinants of Ukraine's trade policy.

Therefore, the assessment of export-import operations, their structure and dynamics, as well as their

interrelation with macroeconomic factors, is an important scientific and practical task. Such analysis makes it possible to identify the main risks and opportunities of foreign trade development, evaluate the resilience of different sectors, and substantiate recommendations aimed at strengthening the stability of Ukraine's economy in conditions of uncertainty and global transformations.

Research methods. The research methodology is based on a comprehensive analysis of statistical data and economic indicators reflecting the dynamics of Ukraine's foreign trade, combining quantitative, qualitative, analytical, and comparative approaches to ensure a systematic assessment over the period 1991–2025. The empirical foundation relies on official data from the State Statistics Service of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the Ministry of Economy of Ukraine, Eurostat, the World Bank, and other international databases.

Quantitative methods included time series analysis to identify general trends in exports, imports, and the trade balance; correlation analysis to examine relationships between trade dynamics and factors such as inflation and currency fluctuations; elasticity calculations to

assess the sensitivity of the trade deficit to changes in inflation and exchange rates; and trend modeling to forecast medium- and long-term developments under various scenarios. To ensure comparability, average values, growth rates, and structural shifts were calculated for selected intervals. Structural and sectoral analysis focused on the commodity composition of exports and imports, with particular attention to metallurgical, agro-industrial, chemical, mineral, and machine-building products, as well as IT and transport services, evaluating the resilience of specific sectors during crises and wartime conditions.

Geographical analysis examined the diversification of trade flows, assessing the roles of the EU at different stages of economic development and highlighting shifts caused by geopolitical changes and integration processes. Graphical and tabular methods, including charts, figures, and tables, were used to visualize the dynamics of trade flows, commodity and geographical structures, and the evolution of the trade balance, facilitating interpretation and practical application of results.

Qualitative methods complemented the statistical analysis, interpreting findings in the context of macro-economic shocks, regulatory transformations, integration with the EU, global crises, and wartime challenges, providing a holistic understanding of causal relationships and factors influencing foreign trade. The study period was divided into four stages: 1991–2000, covering the transformation of Ukraine's foreign trade system during the post-Soviet transition; 2001–2013, reflecting stabilization and growth amid global integration; 2014–2021, highlighting structural shifts and reorientation toward the EU following Russian aggression; and 2022–2025, assessing the impact of full-scale war and international support mechanisms. This integrated methodological approach enabled the identification of key trends, risks, and prospects of Ukraine's export-import activity, forming a basis for scientific generalizations and policy recommendations.

Presentation of the main research results. Foremost, it is necessary to supplement and expand the concepts of foreign economic activity and export-import operations.

Foreign economic activity, as an integral component of the international economy, reflects global processes and trends and constitutes a complex system of economic relations that encompasses the export and import of goods and services, direct and portfolio investments, licensing, franchising, and technology transfer; moreover, it involves the conclusion and implementation of foreign trade contracts, international credits, cooperation in the scientific and technological sphere, participation in international financial operations and currency settlements, as well as the organization and management of logistics and transport processes; furthermore, it includes state regulation and control of this sphere, thereby serving as a crucial factor for foreign currency inflows and the balance of payments equilibrium of the country.

Export-import operations represent a set of commercial contracts and procedures, that is, a complex of actions undertaken by enterprises and organizations which involve the export and import of goods, services,

works, capital, intellectual property, and the rights thereto. Specifically, these rights encompass patents, utility models, industrial designs, copyrights and related rights, trademarks, trade names, geographical indications, topographies of integrated circuits, know-how, as well as contractual rights and obligations such as franchises, concessions, and claims under agreements. Moreover, export-import operations also extend to emission quotas for greenhouse gases, rights to use natural resources, licenses for software or digital content, and access to databases, platforms, and networks. Consequently, this comprehensive structure highlights not only the traditional trade in goods and services but also the growing importance of intellectual, technological, and environmental assets in shaping modern international exchange.

To understand the trajectory of Ukraine's economic development, it is essential to examine the dynamics of its foreign trade in goods and services over the period from 1991 to 2025.

In 1991, the total volume of Ukraine's foreign trade in goods amounted to approximately 50.1% of GDP, thereby reflecting a high degree of integration of the national economy into international markets; consequently, foreign trade exerted a considerable influence on the economy in the period following the restoration of independence. Simultaneously, the trade balance remained positive at about +1.68 billion USD. In 1992, foreign trade turnover accounted for nearly 45.9% of GDP, which indicates a substantial dependence of the economy on external markets; moreover, the balance of trade continued to be positive, reaching +1.47 billion USD. Exports of goods amounted to roughly 8.0 billion USD, whereas the share of imports in GDP equaled 22%. In 1993, Ukraine traded with more than 180 countries worldwide; furthermore, the total volume of foreign trade turnover was about 28.5 billion USD (exports – 14.58 billion, imports – 13.96 billion), thus ensuring a positive trade balance of 0.62 billion USD. Exports were characterized by the predominance of metallurgical products (pig iron, rolled ferrous metals, steel), agricultural goods (grain, sunflower oil, sugar), machinery and equipment (especially electrical engineering), chemical products (nitrogen fertilizers, soda ash), and means of transport (diesel locomotives, aircraft, excavators). Imports, conversely, concentrated on machinery and equipment, chemical goods, transport vehicles, as well as foodstuffs (coffee, tea, chocolate) and textiles. In the services sector, Ukraine predominantly exported transport and tourism services; likewise, the structure of service imports remained similar. In 1994, foreign trade turnover increased by 3.3% compared with 1993, amounting to 28.8 billion USD (exports – 15.1 billion, imports – 13.7 billion), thereby generating a positive balance of 1.4 billion USD. The export structure remained stable, with the dominance of metallurgy, agricultural products, chemical goods, machine building, and transport equipment, while imports consisted of machinery and equipment, chemical products, transport, food, and textiles. In the sphere of services, transport and tourism continued to prevail. Moreover, trade with

the European Union (Germany, Poland, Italy) as well as with partners in Asia and the Americas (China, the United States, Canada) expanded, thus indicating a gradual diversification of Ukraine's external economic relations. In 1995, nevertheless, despite the economic difficulties of the transition period, foreign trade remained dynamic. Exports were dominated by ferrous and non-ferrous metals, chemical products, machinery and equipment, agricultural goods (grain, oil, meat), as well as textiles and clothing. Imports, on the other hand, were concentrated on energy resources (oil, natural gas, coal), machinery and equipment for industrial modernization, chemical products, and transport vehicles. In the services sector, transport operations - particularly pipeline transit - played a major role, in addition to tourism and financial services. Information technologies, which became a significant export item in the 2000s, did not yet exert a noticeable impact on the balance of payments in the mid-1990s. In 1996, exports of goods amounted to 14,400 million USD, whereas imports reached 17,603 million USD, consequently generating a negative trade balance of -3,203 million USD. In the export structure, semi-finished products (51.62%), consumer goods (20.02%), raw materials (13.66%), and capital goods (13.53%) predominated; conversely, imports were composed mainly of consumer goods (52.37%), capital goods (16.93%), semi-finished products (15.78%), and raw materials (14.00%). In the segment of commercial services, exports were almost entirely concentrated in transportation (83.22%). In 1997, exports totaled 14,217 million USD, while imports amounted to 17,125 million USD, thus leading to a merchandise trade deficit of -2,908 million USD. Exports and imports of services reached 4.5 billion and 4.1 billion USD, respectively; accordingly, the balance was positive at +0.4 billion USD. In 1998, exports stood at 12,637 million USD, and imports at 14,676 million USD; therefore, the trade balance equaled -2,039 million USD. In 1999, exports of goods amounted to 11,582 million USD, while imports totaled 11,846 million USD; nevertheless, this resulted in only a minor deficit of -264 million USD.

In 2000, exports amounted to 14.58 billion USD, and imports to 13.96 billion USD, thereby securing a positive balance of 0.62 billion USD. Exports were dominated by ferrous metals and related products (over 40% of revenues), chemical industry products, and foodstuffs, while imports were mainly composed of energy resources as well as machinery and equipment from EU countries. In services trade, transportation prevailed (79%); moreover, the share of information and business services gradually increased. In 2001, exports reached 16.27 billion USD, and imports 15.78 billion USD, ensuring a positive trade balance of 0.49 billion USD. The export structure consisted of intermediate goods (49%), consumer goods (19%), raw materials (12%), and capital goods (12%). Imports were dominated by consumer goods (40%), raw materials (21%), intermediate goods (18%), and capital goods (12%). Exports of services amounted to approximately 4.5 billion USD, while imports equaled 4.1 billion USD, thus producing a surplus of 0.4 billion USD. The main categories included transport, business

services, travel, communication, and IT services. In 2002, exports of goods totaled 17.93 billion USD, whereas imports reached 16.98 billion USD, generating a positive balance of 0.95 billion USD. The export structure remained metallurgy- and agriculture-oriented: ferrous metals (30%), grain crops (20%), mineral products (15%), machinery and equipment (10%), and organic chemicals (5%). Imports, in addition, consisted of machinery and equipment (25%), mineral products (20%), chemical goods (15%), transport equipment (10%), and food products (5%). Exports of services were 4.5 billion USD, imports 4.1 billion USD, thereby producing a surplus of 0.4 billion USD. In 2003, exports rose to 23.07 billion USD, while imports stood at 23.02 billion USD, thus ensuring a modest surplus of 0.047 billion USD. The export structure was dominated by ferrous metals (30%), grain (20%), mineral products (15%), machinery and equipment (10%), and organic chemicals (5%), whereas imports were led by machinery and equipment (25%), mineral products (20%), chemical goods (15%), transport vehicles (10%), and food products (5%). Exports of services reached 4.5 billion USD, and imports 4.1 billion USD, consequently generating a surplus of +0.4 billion USD. This positive balance was primarily driven by transportation services, which accounted for more than 80% of service exports. Thereafter, the total volume of exports and imports of services amounted to 19.93% of GDP. In 2004, exports ranged between 32.6-33.0 billion USD, while imports stood at 29.0-33.5 billion USD, thereby producing either a near-zero or slightly positive trade balance. The export structure consisted mainly of ferrous metals (31.2%), grain (17.5%), mineral products (10.3%), machinery and equipment (9.1%), organic chemicals (6.8%), and non-ferrous metals (5.4%). Imports included machinery and equipment (19.6%), mineral products (17.8%), chemical goods (13.5%), transport equipment (9.9%), and foodstuffs (7.2%). Ukraine's trade in services maintained a positive balance: service exports equaled 5.31 billion USD, while imports totaled 2.01 billion USD, resulting in a surplus of +3.3 billion USD. The principal items of service exports included transport services (maritime, railway, pipeline, and air), business, professional, and technical services, repair services, and communication services. Furthermore, the growth of service exports was largely attributed to an increase in freight transportation and the provision of business and technical services. Imports of services rose due to increasing demand for financial, communication, and transport services. In 2005, Ukraine's exports of goods amounted to 35.0 billion USD, while imports equaled 36.2 billion USD, thereby causing a deficit in merchandise trade of about -1.1 billion USD. Nevertheless, foreign trade in services recorded a distinct surplus: exports reached 9.35 billion USD, and imports 7.55 billion USD, which ensured a positive balance of more than +1.8 billion USD. Consequently, the overall balance of goods and services was positive at +0.67 billion USD. The structure of merchandise exports was dominated by intermediate goods (55.7%), consumer goods (19.8%), capital goods (12.0%), and raw materials (11.7%). The main export categories

included ferrous metals, grain crops, and mineral products. In machinery exports, electrical machines and equipment (over 1.5 billion USD) and transport vehicles (approximately 1 billion USD) held leading positions. Imports were dominated by consumer goods (36%), capital goods (23%), and raw materials and intermediates (about 20% each), with machinery, equipment, and energy resources playing a central role. In the agricultural sector, grain crops such as wheat and corn remained key, while sunflower oil exports reached about 1.0 million tons, accounting for 20–25% of global trade in this product. In metallurgy, Ukraine remained one of the leading exporters, with exports of steel and metallurgical products exceeding 20 million tons. Coal exports were limited (a few million tons annually), natural gas was almost not exported, as Ukraine primarily acted as a transit country, while crude oil exports remained minor and were regulated by state quotas. In the services sector, transportation and business operations prevailed, whereas tourism services generated exports worth 3.125 billion USD against imports of 2.805 billion USD, thus resulting in a positive balance of approximately +320 million USD.

In 2006, external trade demonstrated dynamism and growth in both exports and imports. Merchandise exports amounted to USD 38.4 billion, with semi-finished commodities accounting for the largest share – 59.05% (USD 22.7 billion), followed by consumer goods – 17.21% (USD 6.6 billion), capital goods – 12.17% (USD 4.7 billion), and raw materials – 10.52% (USD 4.0 billion). Imports reached USD 45.0 billion, dominated by mineral products (33.4%), machinery and equipment (18.7%), chemical products (13.9%), transport equipment (9.3%), polymers (5.0%), non-precious metals (6.5%), and food industry products (4.2%). In the sphere of commercial services, exports amounted to approximately USD 10.7 billion, with transport services prevailing (62.5%), followed by business services (8.7%), travel (6.1%), communication services (4.8%), computer and information services (3.5%), royalties (0.4%), and other services (14.0%). Imports of services reached USD 8.5 billion, consisting primarily of transport (40.7%), travel (20.2%), business services (16.9%), royalties (4.6%), communication (3.3%), computer and information services (2.1%), and other services (12.2%). In 2007, merchandise exports increased to USD 49.3 billion, while imports reached USD 60.0 billion, resulting in a negative trade balance of –USD 10.7 billion. Exports were dominated by metals and metal products (47.3%), machinery and transport equipment (10.9%), foodstuffs and agricultural commodities (9.3%), and chemical products (8.8%). Imports were largely composed of mineral products (40.5%), machinery and transport (24.7%), chemicals (13.0%), and food products (7.3%). Exports of commercial services amounted to USD 12.0 billion, with transport accounting for 66.5%, processing of material resources 9.9%, and communication and IT services 6.0%. Imports of services reached USD 6.0 billion, with transport (32.0%), travel (31.2%), and business services (13.5%) dominating, which ensured a surplus of +USD 6.0 billion. In 2008, external trade volumes expanded further: merchandise

exports reached USD 66.95 billion, imports – USD 85.53 billion, producing a deficit of –USD 18.6 billion. Exports mainly comprised ferrous metals (39–40%), mineral products (≈12%), machinery (≈10%), chemical products (8–9%), and plant-based commodities (≈7%). Imports were dominated by mineral products (≈34–35%), machinery and transport equipment (≈21–23%), chemicals (14–15%), polymers (≈5%), and food commodities (≈5%). Trade in commercial services displayed positive dynamics: exports amounted to USD 129.87 million, while imports reached USD 105.88 million, yielding a surplus of USD 23.99 million. The structure of service exports was dominated by transport (62.5%), business services (8.7%), travel (6.1%), communication (4.8%), computer and information services (3.5%), royalties (0.4%), and other services (14.0%). Service imports comprised transport (40.7%), travel (20.2%), business services (16.9%), royalties (4.6%), communication (3.3%), computer and information services (2.1%), and other services (12.2%). The year 2009, against the background of the global financial crisis, proved recessionary for merchandise trade: exports fell to USD 39.7 billion, imports to USD 45.4 billion, with a negative trade balance of –USD 5.7 billion. Exports were led by non-precious metals (37.9%), plant-based commodities (16.8%), mineral products (10.1%), agricultural fats and oils (6.7%), food products (4.5%), chemicals (7.2%), machinery (8.1%), and other goods (7.3%). Imports were composed of mineral products (33.4%), machinery and equipment (18.7%), transport equipment (9.3%), chemicals (13.9%), polymers (5.0%), non-precious metals (6.5%), food products (4.2%), and other goods (7.2%). Exports of services reached USD 10.1 billion (transport – 62.5%, business – 8.7%, travel – 6.1%, communication – 4.8%, computer and information – 3.5%, royalties – 0.4%, other – 14.0%), while imports totaled USD 9.1 billion (transport – 40.7%, travel – 20.2%, business – 16.9%, royalties – 4.6%, communication – 3.3%, computer – 2.1%, other – 12.2%). The positive balance in services partly compensated for the merchandise trade deficit.

In 2010, Ukraine's external trade in goods and services showed relative stabilization after the 2008–2009 global financial crisis. Merchandise exports reached USD 51.43 billion, an increase of 29.6% compared to 2009, while imports totaled USD 60.74 billion, a rise of 33.7%. The negative trade balance in goods amounted to –USD 9.31 billion. Exports were composed mainly of non-precious metals (37.9%), plant-based commodities (16.8%), mineral products (10.1%), agricultural fats and oils (6.7%), food products (4.5%), chemicals (7.2%), machinery and equipment (8.1%), and other goods (7.3%). Imports were dominated by mineral products (33.4%), machinery and equipment (18.7%), transport equipment (9.3%), chemicals (13.9%), polymers (5.0%), non-precious metals (6.5%), food products (4.2%), and other goods (7.2%). In terms of commercial services, exports totaled USD 10.1 billion, imports – USD 9.1 billion, producing a surplus of USD 1.0 billion. Export services included transport (62.5%), business services (8.7%), travel (6.1%), communication (4.8%), computer and information

services (3.5%), royalties (0.4%), and other (14.0%). Imports of services were led by transport (40.7%), travel (20.2%), business services (16.9%), royalties (4.6%), communication (3.3%), computer and information (2.1%), and other services (12.2%). In 2011, external trade in goods and services was recovering after the global financial crisis of 2008–2009. The overall external trade turnover amounted to approximately USD 165 billion. Exports of goods and services reached around USD 83 billion, while imports were nearly USD 82 billion, resulting in an almost balanced trade account. Merchandise exports were valued at USD 68.39 billion, dominated by metallurgical products (ferrous and non-ferrous metals and related articles), which accounted for more than one-third of Ukraine's exports. Significant contributions also came from machinery and transport equipment, as well as chemical products, including mineral fertilizers and organic chemicals. In the agricultural sector, cereals (wheat, maize, barley), sunflower oil, and other plant-based commodities constituted the core of exports. Merchandise imports reached approximately USD 82.61 billion, with a heavy concentration on energy commodities, particularly natural gas and crude oil, in addition to machinery, equipment, transport vehicles, chemical products (such as polymers and pharmaceuticals), and consumer goods. Natural gas alone was estimated at USD 14.05 billion. Exports of commercial services exceeded USD 13.6976 billion, largely consisting of transport services, including energy transit to EU countries, as well as IT, construction, and business services. Imports of services stood at USD 6.248 billion, dominated by transport, financial, and insurance services, which ensured a service trade surplus of approximately USD 7.4496 billion. Germany, Italy, and Poland were the principal markets for Ukrainian machinery, equipment, and agricultural commodities, while Turkey, North African states, and Middle East were key destinations for grain and vegetable oil. In 2012, Ukraine's external trade was marked by a significant trade deficit. Merchandise exports amounted to USD 68.81 billion, while imports reached USD 84.66 billion, generating a negative trade balance of –USD 15.85 billion. Exports were dominated by ferrous metals and articles thereof (28%), cereals (16%), ores, slag, and ash (10%), vegetable oils and fats (8%), machinery and transport equipment (10%), and chemical products (6%). Imports were led by mineral products, including crude oil, natural gas, and fuels (35%), machinery and equipment (20%), chemical products (12%), transport equipment (7%), and polymers, plastics, and rubber (5%). Exports of commercial services amounted to USD 19.8 billion, while imports totaled USD 14.647 billion, yielding a surplus of USD 5.153 billion. The main categories of service exports included transport (≈42.9%), travel/tourism (≈24.5%), computer and information services (≈5%), and other services such as construction, financial, and telecommunications. Imports of services were dominated by travel (≈34.8%), transport (≈28.3%), and financial and IT services in smaller proportions. In 2013, the negative trade balance remained a defining feature. Merchandise exports reached approximately USD

63.5 billion, while imports stood at around USD 79.5 billion, resulting in a trade deficit of roughly –USD 16 billion. The export structure was dominated by plant-based commodities (≈21%), mineral products (≈19%), ferrous metals (≈18%), and machinery, equipment, and electrical products (≈11%). Imports were composed mainly of mineral products (≈24%), machinery, equipment, and electrical goods (≈21%), chemical industry products (≈14%), and transport vehicles and road equipment (≈9%). Exports of commercial services totaled about USD 7.2 billion, while imports were valued at approximately USD 5.3 billion, creating a surplus of around USD 1.9 billion. Export services were led by transport (≈40%), IT and telecommunications (≈30%), and professional and consulting services (≈15%). Imports of services were dominated by transport (≈35%), professional and consulting services (≈25%), and financial services (≈15%). Geographically, the EU accounted for nearly 38% of exports and about 34% of imports.

In 2014, external trade continued to record a deficit. Merchandise exports totaled approximately USD 40.5 billion, while imports amounted to around USD 55.2 billion, resulting in a negative trade balance of about –USD 14.7 billion. The export structure comprised plant-based commodities (≈20%), mineral products (≈18%), ferrous metals (≈17%), and machinery, equipment, and electrical products (≈10%). Imports were shaped by mineral products (≈25%), machinery, equipment, and electrical goods (≈20%), chemical industry products (≈15%), and transport vehicles and road equipment (≈10%). Exports of commercial services reached about USD 7.5 billion, while imports amounted to roughly USD 5.5 billion, producing a service surplus of around USD 2 billion. Export services were dominated by transport (≈40%), IT and telecommunications (≈30%), and professional and consulting services (≈15%). Imports of services consisted mainly of transport (≈35%), professional and consulting services (≈25%), and financial services (≈15%). The EU remained Ukraine's principal trading partner, accounting for approximately 40% of exports and 35% of imports. In 2015, external trade was characterized by a positive balance. Merchandise exports amounted to USD 38.1 billion, while imports totaled USD 37.5 billion, producing a surplus of USD 0.6 billion. The export structure was led by agro-industrial products (31.1%), ferrous metallurgy (24.8%), machinery and engineering goods (12.1%), mineral raw commodities (8.1%), processed food products (6.5%), chemical industry goods (5.6%), wood and wood products (2.9%), with other goods making up 8.2%. Imports were dominated by mineral raw commodities (31.2%), machinery and engineering (21.4%), chemical industry products (13.3%), polymeric materials and plastics (7.1%), ferrous metallurgy products (5.3%), agro-industrial goods (5.1%), processed food products (4.3%), textiles and textile products (3.8%), and other goods (8.5%). Exports of commercial services reached USD 4.8 billion, while imports totaled USD 3.7 billion, ensuring a surplus of USD 1.1 billion. Transport services remained the backbone of service exports.

In 2016, exports of goods amounted to USD 36.1 billion, while imports reached USD 38.1 billion, which consequently led to a trade deficit of USD – 2.0 billion. Geographically, the European Union remained the main trading partner, accounting for 38.5% of exports and 40.1% of imports. The principal export commodities included metals and articles thereof (20.3%), products of plant origin (19.8%), machinery, equipment, and mechanisms (13.2%), mineral products (10.7%), chemical industry products (8.1%), as well as wood and wooden articles (6.4%). Meanwhile, the leading imported commodities were mineral products (20.2%), machinery, equipment, and mechanisms (18.6%), chemical industry products (11.3%), transport vehicles (10.5%), polymer materials and plastics (6.8%), and food industry products (6.4%). With regard to trade in services, exports reached USD 5.5 billion, whereas imports amounted to USD 4.3 billion, thereby generating a surplus of USD 1.2 billion. The main categories of exported services comprised transport services (39.2%), other business services (22.8%), processing of goods for further manufacture (13.1%), information services (9.4%), and financial services (6.7%). Conversely, imports of services were dominated by transport services (31.5%), other business services (26.7%), financial services (14.2%), information services (9.3%), and processing of goods (6.1%). In 2017, exports of goods equaled USD 36.1 billion, while imports rose to USD 41.5 billion, which thus resulted in a negative balance of USD –5.4 billion. The principal exports included products of plant origin (22.3%), ferrous metals (19.1%), mineral products (13.4%), animal and vegetable fats and oils (10.2%), machinery and electrical equipment (9.4%), chemical products (6.8%), and wood (5.7%). Imports were led by mineral products (20.5%), machinery and equipment (18.7%), chemical industry products (13.2%), transport vehicles (10.1%), polymers and plastics (6.8%), food industry products (5.3%), as well as textiles and clothing (4.2%). Furthermore, service exports amounted to USD 10.7 billion, whereas imports totaled USD 6.5 billion, yielding a surplus of USD 4.2 billion.

In 2018, exports of goods rose to USD 49.0 billion, whereas imports expanded to USD 60.0 billion, consequently producing a deficit of USD –11.0 billion. The structure of exports was dominated by plant products (22.3%), ferrous metals (19.1%), mineral products (13.4%), fats and oils (10.2%), machinery and equipment (9.4%), chemical industry products (6.8%), and wood (5.7%). Imports consisted mainly of mineral products (20.5%), machinery and equipment (18.7%), chemical industry products (13.2%), transport vehicles (10.1%), polymers and plastics (6.8%), food products (5.3%), and textiles and clothing (4.2%). Service exports reached approximately USD 11.85 billion, representing a 10.6% increase year-on-year, while imports of services grew by 6.0% to USD 5.81 billion. Accordingly, the surplus in trade in services stood at roughly USD 6.04 billion, with an export-to-import coverage ratio of 2.04. In the structure of service exports, transport dominated at USD 4.3 billion (49.3%), including over USD 2.2 billion from pipeline transport. Thereafter, processing of materials generated

USD 2.08 billion (18.5%), while telecommunications, computer, and information services reached USD 1.5 billion (16.7%). Moreover, tourism services amounted to USD 1.45 billion, whereas their imports reached USD 7.9 billion, which consequently produced a negative balance of over USD –6.4 billion in the tourism sector. In 2019, exports of goods amounted to USD 49.6 billion, while imports stood at USD 57.1 billion, thereby forming a deficit of USD – 7.5 billion. Exports of services totaled USD 11.8 billion, compared to imports of USD 5.8 billion, generating a surplus of USD 6.0 billion. The composition of exports of goods was represented by plant products (45%), ferrous metals (20%), machinery and equipment (11%), mineral products (10%), and chemicals (5%). Imports of goods consisted predominantly of mineral products (20%), machinery and equipment (19%), transport vehicles (10%), chemical products (13%), and polymers (6%). The total value of service exports approached USD 15.5 billion, which represented a 5.5% increase compared to 2018, whereas imports of services expanded by 4.2% to USD 6.4 billion. Thus, the surplus in external trade in services was approximately USD 9.1 billion, and the export-to-import coverage ratio remained high at 2.42. In terms of structure, transport services accounted for USD 4.3 billion (36.4%), processing of materials USD 2.08 billion (13.6%), telecommunications and information services USD 1.5 billion (12.7%), business services USD 1.2 billion (10.2%), tourism USD 1.45 billion (9.3%), and other services USD 2.1 billion (17.8%). Imports of services were shaped mainly by transport (24.6%), processing (17.5%), telecommunications and IT (14%), business services (12.3%), tourism (10.5%), and other services (21.1%).

In 2020, the combined export of goods and services amounted to roughly USD 59 billion, of which goods constituted USD 41.1 billion. Imports of goods reached approximately USD 49.5 billion, thereby producing a deficit of about USD –8.4 billion. Exports of services stood at USD 15.5 billion, while imports contracted to USD 2.4 billion, which consequently yielded a surplus of USD 13.1 billion. The structure of exports was dominated by food and agricultural products (45.1%), ferrous metals (18.3%), machinery (11%), mineral products (10.8%), chemical products (5.5%), wood and paper (3.7%), industrial goods (3.4%), and apparel and footwear (2.2%). Imports included machinery and equipment (13.1%), land transport (11.4%), energy resources (8.5%), electrical machinery (8.2%), pharmaceuticals (7.5%), polymers (5.6%), other chemicals (3.3%), and paper (2.5%). Service exports amounted to USD 11.2 billion, or 71.5% of the 2019 level, while imports fell to USD 5.2 billion, or 75% of the previous year's figure. Nevertheless, the positive balance of services trade stood at USD 5.96 billion, with an export-to-import coverage ratio of 2.14. In the structure of exports, transport services remained leading (31.8%), processing accounted for 19.4%, business services for 8.0%, telecommunications and IT for 7.8%, while other services contributed 1.7%. Imports, on the other hand, were dominated by transport (28.2%), processing (5.8%), business services

(2.8%), IT (4.4%), and other services (1.9%). In 2021, exports of goods rose significantly to USD 68.1 billion, while imports reached USD 72.8 billion, thus resulting in a negative balance of USD –4.7 billion. Year-on-year, exports expanded by 38.3% and imports by 34.7%. The EU accounted for 39.4% of exports and 39.8% of imports. The structure of exports included non-precious metals (23.5%, of which ferrous metals 20.5%), plant products (22.8%, including cereals 18.1%), mineral products (12.4%), fats and oils (10.3%), machinery and electrical equipment (7.7%), chemical products (4.1%), and wood (2.9%). Imports comprised mineral products (20.6%, including fuels 19.7%), machinery and equipment (19.5%), transport vehicles (10.4%), chemical products (13.4%), polymers (6.6%), food and beverages (4.9%), textiles and clothing (3.7%), and non-precious metals (6%). Service exports amounted to USD 12.8 billion, while imports equaled USD 8.0 billion, ensuring a surplus of USD 4.8 billion. The structure of service exports was dominated by computer services (24.7%), pipeline transport (20.4%), processing (12%), air transport (8.2%), information and professional services (6% each), and maritime transport (4.8%). Conversely, imports were concentrated in travel (20%), other business services (14.3%), government services (13.8%), financial (8.9%), professional (8.1%), maritime (7.5%), air (7.1%), and computer services (5%).

In 2022, due to Russia's full-scale invasion, exports of goods declined sharply to USD 44.1 billion (–35.1% y/y), while imports contracted to USD 55.3 billion (–24.1%), which consequently resulted in a deficit of USD –11.1 billion. The structure of exports was concentrated in food products and raw materials (57.2%), non-precious metals (14.4%), mineral products (10%), machinery and transport (5.6%), wood (5.2%), chemicals (4.1%), and other industrial goods (1.4%). Exports of services reached USD 16.6 billion, whereas imports surged to USD 27.7 billion, thereby generating a deficit of USD –11.1 billion. Exported services consisted mainly of computer services (44%), transport (29%), processing (9%), business services (7%), and travel (3%). Meanwhile, imports included travel (USD 7.3 billion), transport (USD 7.0 billion), business services (USD 1.9 billion), computer services (USD 0.6 billion), government services (USD 0.7 billion), financial (USD 0.5 billion), insurance (USD 0.4 billion), royalties (USD 0.36 billion), construction (USD 0.12 billion), and maintenance (USD 0.26 billion). In 2023, exports of goods fell further to USD 51.1 billion (–11% y/y), whereas imports increased to USD 63.5 billion (+14.4%), leading to a deficit of USD –27.3 billion. The main export categories were plant products (19.2%), non-precious metals (17.6%), cereals (16.3%), ferrous metals (14.5%), mineral products (12.8%), fats and oils (11.1%), chemicals (5.3%), and machinery and equipment (3.2%). The EU accounted for 41.2% of exports and 53% of imports. By processing stage, exports consisted of intermediate goods (46.3%), raw materials (21.5%), capital goods (15.9%), and consumer goods (16.2%); imports were dominated by consumer goods (50.5%), capital goods (19.9%), intermediate goods (18.9%), and raw materials

(10.7%). Service exports reached USD 17.5 billion (+5.2%), whereas imports amounted to USD 28.2 billion (+1.8%), thereby producing a deficit of USD –9.3 billion. The structure of service exports was concentrated in computer services (44.2%), processing (32%), business services (7%), transport (5%), and financial services (2.3%). The principal partner countries included Malta (20.4%), Poland (14.4%), Denmark (13.2%), and Germany (11.6%).

In 2024, Ukraine's total trade turnover reached USD 112.3 billion (+13%). Exports of goods amounted to USD 41.6 billion (+13.4%), while imports reached USD 70.7 billion (+11%), which consequently produced a deficit of USD –29.1 billion. The main export categories were foodstuffs (USD 24.6 billion), metals (USD 4.4 billion), and machinery and transport (USD 3.5 billion). Imports were led by machinery and transport (USD 25 billion), chemical products (USD 11.7 billion), and fuel (USD 8.9 billion). The key export partners were Poland (USD 4.7 billion), Spain (USD 2.9 billion), and Germany (USD 2.8 billion), whereas imports were sourced mainly from China (USD 14.4 billion), Poland (USD 7.0 billion), and Germany (USD 5.4 billion). Exports of services reached USD 17.23 billion (+3.8%), while imports fell to USD 22.8 billion (–10%), leading to a services deficit of USD –5.57 billion. The structure of service exports included telecommunications and IT (USD 6.61 billion, of which 37.4% were computer services), transport (USD 4.08 billion, including USD 2.64 billion freight), other business services (USD 3.26 billion, of which USD 2 billion were technical and trade-related), other transport (USD 1.87 billion, including USD 1.53 billion pipeline transport), and travel (USD 1.05 billion). Imports of services, on the other hand, were dominated by travel (USD 14.24 billion, including USD 11.02 billion personal and USD 3.32 billion business), transport (USD 3.32 billion, including USD 1.47 billion maritime), other business services (USD 1.46 billion), government services (USD 1.19 billion), and telecommunications/IT (USD 1.12 billion, of which USD 980 million computer services).

In the first half of 2025, Ukraine's foreign trade maintained a deficit pattern, with certain fluctuations in the volumes of exports and imports of goods and services. The total trade turnover in January-June amounted to approximately USD 58.3 billion, of which exports stood at around USD 20.0 billion (a decrease of 4.2% compared to the same period in 2024), whereas imports reached USD 38.6 billion (an increase of 15.6%). Moreover, the core of exports was formed by agricultural products - particularly cereals, oilseeds, and sunflower oil, the latter totaling 2.4 million tons worth USD 2.77 billion - alongside ferrous metals and iron ore, chemical products, and wood and wood-based articles. Meanwhile, imports primarily consisted of machinery and equipment, mineral products (oil and gas), chemical products, and consumer goods; in particular, imports of machinery and equipment grew by 21.2%, chemical products by 7.5%, and consumer goods by 9.3%. For January-July 2025, exports of goods amounted to USD 23.2 billion, of which foodstuffs accounted for USD 13.0 billion, metals and

metal products for USD 2.6 billion, and machinery, equipment, and transport for USD 2.2 billion. Imports reached USD 45.9 billion, comprising machinery, equipment, and transport (USD 18.0 billion), chemical industry products (USD 7.3 billion), and fuel and energy goods (USD 5.9 billion). Consequently, the trade deficit widened to USD 18.5 billion, which indicates Ukraine's growing dependence on imports. In January-February 2025, exports of services decreased by 12% compared to the same period in 2024, mainly because of a decline in transport services, especially pipeline transport. Nevertheless, telecommunications and business services, including legal and consulting, remained significant. Imports of services declined by 5.8% and comprised travel (both business and tourist), transport services (freight and passenger), and business-related services, particularly accounting and auditing. The main trading partners remained the EU, China, Poland, and Germany. Indeed, the EU traditionally serves as the key market for agricultural products. However, in June 2025, temporary trade preferences for Ukrainian agri-food goods in the EU expired, which therefore led to the introduction of new tariffs on exports of corn, sugar, honey, and poultry meat, potentially affecting export volumes and revenues negatively. At the same time, the role of the Solidarity Lanes remains crucial for ensuring export and import logistics under restrictions on seaports. Accordingly, in 2025, Ukraine's foreign trade is characterized by declining exports of goods and services against a background of increasing imports, which thus results in a growing trade deficit. In addition, the new restrictions in the EU's trade policy regarding agricultural products create additional pressure on foreign trade.

Thus, from 1991 to 2024, Ukraine's foreign trade underwent sharp declines in the 1990s, growth in the 2000s, contraction after 2014 due to war, and partial recovery by 2024, with exports reaching about USD 56 billion and increasingly oriented toward the EU.

To assess the evolution of Ukraine's foreign trade, it is necessary to examine the most significant goods and services exported and imported annually from 1991 to 2025.

Throughout the period from 1991 to 2025, Ukraine's foreign trade in goods and services underwent profound transformations shaped by historical events, structural reforms, and geopolitical challenges; nevertheless, certain sectors consistently remained at the core of its international exchange. In terms of goods exports, metals and metallurgical products, agricultural commodities, and chemical goods retained their leading positions, though their relative importance shifted over time. During the 1990s, at the onset of independence, exports were dominated by steel, pig iron, rolled metals, grains, sunflower oil, sugar, machinery (especially transport equipment and industrial machines), and fertilizers; however, declining competitiveness and the collapse of Soviet-era markets constrained growth. Subsequently, from 2001 to 2013, integration into the global economy fostered the expansion of cereal exports (wheat and corn), sunflower oil, metals, fertilizers, polymers, and machinery such as tractors and vehicles, with growth supported by

currency stabilization and strengthened ties with the EU. During 2014-2021, against the backdrop of war in eastern Ukraine and economic crisis, exports increasingly relied on grains, oilseeds, steel, fertilizers, and partially recovered machinery, while hryvnia devaluation enhanced competitiveness, particularly in the agricultural sector. Finally, from 2022 onward, under conditions of full-scale war, the export portfolio centered on agricultural goods, metals, and, to a lesser extent, defense products, energy resources, and processed goods, though logistical constraints and the blockade of ports posed severe challenges.

In terms of goods imports, energy resources, machinery and equipment, chemical products, and consumer goods consistently dominated. In the 1990s, Ukraine relied heavily on imported oil, gas, and coal - primarily from Russia and CIS countries - alongside machinery, transport vehicles, pharmaceuticals, and consumer goods, despite the heavy fiscal burden of securing these critical supplies. Between 2001 and 2013, the structure remained similar, though imports of modern machinery, industrial equipment, pharmaceuticals, electronics, and automobiles increased, facilitating technological modernization and meeting domestic demand. From 2014 to 2021, as Russian supplies diminished, Ukraine diversified energy imports while continuing to rely on machinery for infrastructure recovery, medical products, and consumer goods; nevertheless, the hryvnia's depreciation substantially raised costs. Since 2022, wartime needs have reshaped imports toward critical fuels, military equipment, industrial machinery, and humanitarian supplies, with disrupted infrastructure and blocked seaports becoming the main obstacles.

The evolution of service exports was equally significant, transitioning from traditional sectors to high-value knowledge-based industries. In the 1990s, transport, construction, and machinery maintenance predominated, mainly for CIS partners; however, volumes contracted due to economic instability. From 2001 to 2013, service exports diversified toward IT outsourcing, software development, financial and banking operations, logistics, and engineering, driven by EU market access and the rise of Ukrainian IT companies. Between 2014 and 2021, IT and digital services - particularly programming and outsourcing - became the leading export category, compensating for losses in traditional markets, while transport, financial consulting, and education (including international student training) also expanded. During 2022-2025, IT and cybersecurity services became the dominant source of foreign currency inflows, supplemented by transport, consulting, education, and telecommunications, although the destruction of infrastructure posed major risks.

Similarly, service imports reflected changing technological and institutional needs. In the 1990s, Ukraine depended on foreign transport, consulting, financial, engineering, and technical services to stabilize production and maintain infrastructure, though high inflation and currency volatility limited volumes. From 2001 to 2013, imports shifted toward IT solutions, international logistics, financial and legal consulting, and risk

insurance, thereby enabling modernization and deeper integration into global markets. Between 2014 and 2021, imported services - particularly IT, logistics, consulting, and cloud-based technologies - were crucial for compensating production losses and restructuring enterprises. Finally, since 2022, wartime priorities have reshaped imports toward IT and cybersecurity, financial and consulting support for donor programs, logistics for disrupted trade flows, and education and healthcare services, which proved vital for sustaining both the economy and society.

Overall, Ukraine's foreign trade over 1991–2025 illustrates a dynamic interplay between continuity and

transformation. While metals, agricultural goods, chemical products, and energy resources consistently defined trade in goods, and while transport, IT, financial, and consulting services dominated the services sector, their relative weight shifted in response to integration into global markets, geopolitical shocks, and war. Thus, agricultural exports and IT services emerged as the most resilient and adaptive sectors, providing essential foreign currency inflows and enabling the country to navigate profound political, economic, and security challenges.

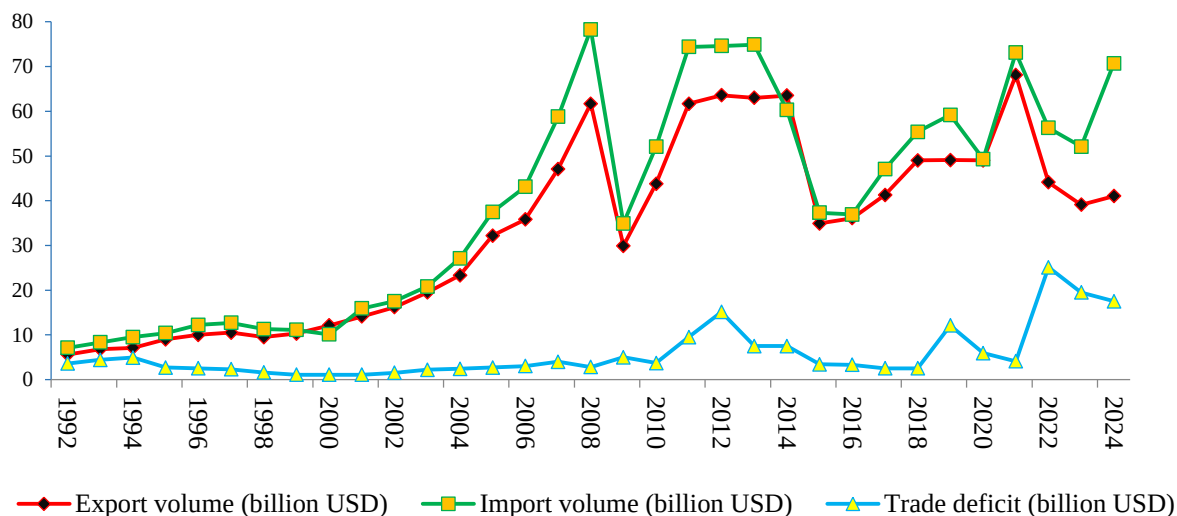


Figure 1. Dynamics of export-import volumes and trade deficit of Ukraine as of 1992-2024 period (billion USD)
Source: based on National Bank of Ukraine, 2025, State Statistics Service of Ukraine, 2025, Ministry of Economy of Ukraine, 2025.

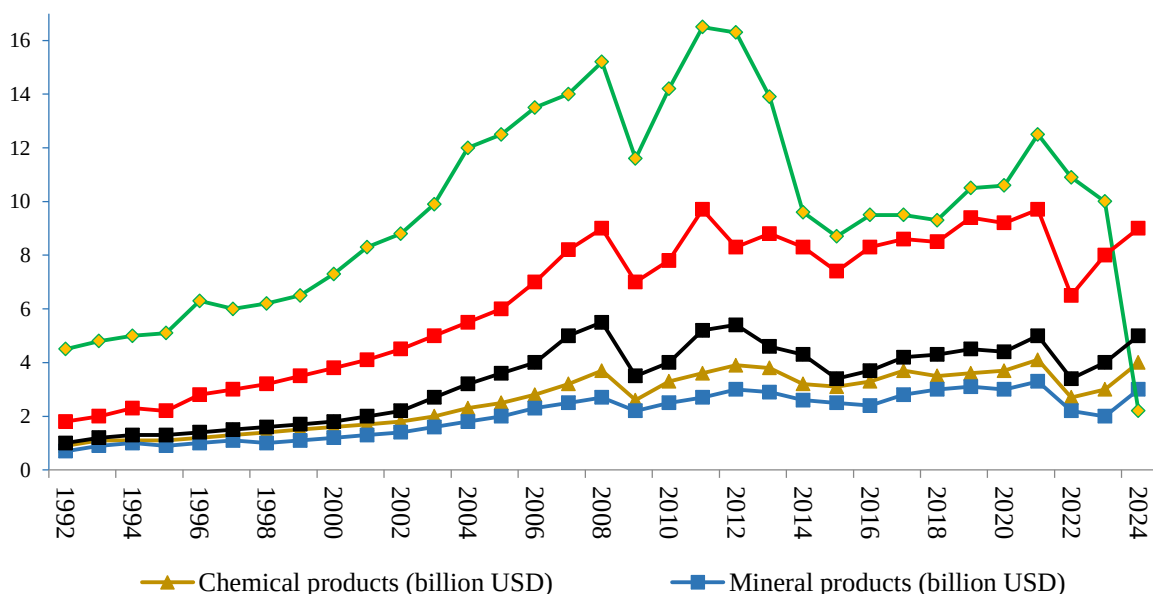


Figure 2. Dynamics of export by commodity groups as of 1992-2024 period (billion USD)
Source: based on National Bank of Ukraine, 2025, State Statistics Service of Ukraine, 2025, Ministry of Economy of Ukraine, 2025.

Over the period 1992–2024 (Figure 1), Ukraine's foreign trade demonstrates cyclical fluctuations in exports and imports, strongly influenced by economic and military crises. Exports gradually increased from 5.6 billion USD in 1992 to 61.7 billion USD by 2008, while imports rose from 7.1 billion USD to 78.3 billion USD, with the trade deficit narrowing from 3.6 billion USD to 1.1 billion USD during the 1990s and fluctuating between 1.1–4 billion USD in the 2001–2008 period, peaking during crises. The global financial crisis of 2008–2009 caused temporary declines, and the 2014–2016 period saw exports drop to 36.1 billion USD due to the temporary occupation of Crimea and the war in Donbas, while the deficit ranged from 3.3–7.5 billion USD. By 2022–2024, exports fell to 41 billion USD and imports rose to 70.7 billion USD, resulting in a record trade deficit of 25.1 billion USD in 2022. Overall, these trends reflect Ukraine's gradual integration into global markets, its sensitivity to external shocks, the strategic importance of high-tech imports for industrial modernization, and the pronounced impact of geopolitical and economic crises on trade dynamics.

Given the sharp fluctuations in exports and imports over the past 30 years, mathematical analysis will consequently allow for the assessment of average annual trends and the dynamics of the trade deficit.

The average export for 1992–2024 is calculated as:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{t=1992}^{2024} X_t}{33} \approx 39,1 \text{ billion USD, (1)}$$

where $\sum_{t=1992}^{2024} X_t$ - the total export volume from 1992 to 2024,

33 - number of years in the period (2024 – 1992 + 1).

Consequently, the result indicates that Ukraine's average annual export over this period was approximately 39.1 billion USD.

The average import for the period 1992–2024 allows for an assessment of the average annual volume of goods and services that Ukraine imported during this period:

$$\bar{M} = \frac{\sum_{t=1992}^{2024} M_t}{33} \approx 45,5 \text{ billion USD, (2)}$$

where $\sum_{t=1992}^{2024} M_t$ - total import volume over all years from 1992 to 2024.

Therefore, the average value of 45.5 billion USD shows that imports slightly exceeded exports, thereby generating a trade deficit.

The average trade deficit illustrates the extent to which imports exceeded exports on an annual basis:

$$\bar{D} = \frac{\sum_{t=1992}^{2024} D_t}{33} \approx 6,4 \text{ billion USD, (3)}$$

Hence, the value of 6.4 billion USD indicates a persistent trade deficit in Ukraine over the long term.

The correlation between exports and imports demonstrates the linear relationship between the two:

$$r_{XM} = \frac{\sum_{t=1992}^{2024} (X_t - \bar{X})(M_t - \bar{M})}{\sqrt{\sum_{t=1992}^{2024} (X_t - \bar{X})^2 \times \sum_{t=1992}^{2024} (M_t - \bar{M})^2}} \approx 0,98, (4)$$

where $X_t - \bar{X}$ and $M_t - \bar{M}$ - deviations of exports and imports from their respective means.

Accordingly, the high positive correlation indicates that imports grow alongside exports, yet they frequently exceed them, thus forming a deficit. In particular, the value $r_{XM} \approx 0.98$ signifies a very strong positive correlation: whenever exports rise, imports also increase almost proportionally.

The linear trend of the deficit, which describes its dynamics, is expressed as:

$$D_t \approx 0,5 \times t - 990, (5)$$

where t – year

–990 - vertical shift in the linear model, ensuring that the trend line approximately passes through the actual deficit data.

$0.5 \times t$ - annual increase in the deficit (0.5 billion USD per year).

Therefore, the trend highlights long-term deficit growth, particularly after 2014.

As can be seen from Figure 2, the dynamics of export by commodity groups exhibited different trends during 1992–2024. Metallurgical products demonstrated steady growth from 4.5 billion USD in 1992 to 15.2 billion USD in 2008; however, a decline occurred during the 2009 financial crisis to 11.6 billion USD. Subsequently, recovery was observed in 2010–2012, when exports reached 16.5 billion USD, and after 2013, they gradually fell to 2.2 billion USD in 2024 due to Russian war and the loss of production capacity. Agro-industrial products increased until 2013, from 1.8 billion USD in 1992 to 8.8–9.7 billion USD, whereas fluctuations occurred thereafter - in 2022, the figure dropped to 6.5 billion USD, and by 2024, it recovered to 9 billion USD. Chemical products showed relatively stable growth from 0.9 billion USD in 1992 to 4.1 billion USD in 2021, with declines in 2022–2023 and recovery to 4 billion USD in 2024. Mineral products rose until 2008 from 0.7 to 2.7 billion USD, followed by fluctuations, and in 2024 exports recovered to 3 billion USD. Machinery and equipment increased from 1 billion USD in 1992 to 5.5 billion USD in 2008, declined during crisis years and Russian war, yet recovered to 5 billion USD in 2021 and remained stable at 4–5 billion USD in 2024.

The average export for 1992–2024 showed that metallurgical products remained the key group with an average volume of 9.75 billion USD, agro-industrial products – 6.32 billion USD, chemical products – 2.62 billion USD, mineral products – 2.05 billion USD, and machinery and equipment – 3.33 billion USD. Consequently, metallurgical and chemical products remain the main export groups, agro-industrial products demonstrate steady growth, whereas Russian war and economic crises significantly affected the metallurgical and chemical sectors.

Since the dynamics of export by commodity groups cover an extended period (1992–2024), it is important not only to describe changes over time but also, consequently, to summarize them in terms of averages and trends. This approach, moreover, allows for the identification of structural features and overall patterns in export development.

It should be denoted:

$X_t^{(i)}$ = export of group i in year t ,

where $i = 1$ – metallurgy, $i = 2$ – agro-industrial products, etc.

The average export by groups over the period 1992–2024 can thus be expressed as:

$$\bar{X}^{(i)} = \frac{\sum_{t=1992}^{2024} X_t^{(i)}}{33}, (6)$$

Accordingly, metallurgy recorded an average export of:

$$\bar{X}^{(1)} = \frac{4,5 + 4,8 + \dots + 2,2}{33} \approx 9.75 \text{ billion USD}, (7)$$

Agro-industrial products –

$$\bar{X}^{(2)} \approx 6,32 \text{ billion USD}$$

Chemical products – $\bar{X}^{(3)} \approx 2.62$ billion USD

Mineral products – $\bar{X}^{(4)} \approx 2.05$ billion USD

Machinery and equipment –

$$\bar{X}^{(5)} \approx 3.33 \text{ billion USD}$$

Furthermore, the total export of all groups is given by:

$$X_t^{total} = \sum_{i=1}^5 X_t^{(i)}, (8)$$

Hence, the average total export for 1992–2024 amounts to:

$$\bar{X}^{total} = \frac{\sum_{t=1992}^{2024} X_t^{total}}{33} \approx 24.1 \text{ billion USD}, (9)$$

Trends (linear approximation)

For the description of long-term dynamics, linear models may, therefore, be applied in the form

$$X_t^i \approx a_i + t + b_i, (10)$$

where a_i – average annual growth or decline, b_i – initial level.

Thus, during the period 1992–2024, the dynamics of export by commodity groups exhibited divergent trends. Metallurgical products ($i=1$) demonstrated rapid growth until 2008, when exports reached 15.2 billion USD; however, subsequently, a gradual decline occurred, especially after 2013, due to Russian war and the loss of production capacity. Moreover, the linear model for this group accurately reflects the overall downward trend following the peak value. Agro-industrial products ($i=2$) were characterized by prolonged growth during the 1990s and 2000s, reaching approximately 8–9 billion USD by 2013 from 1.8 billion USD in 1992; nevertheless, cyclical fluctuations occurred thereafter, driven by weather conditions, global raw material prices, and logistical constraints. Notably, the largest drop took place in 2022, when exports fell to 6.5 billion USD; however, by 2024, the sector recovered to 9 billion USD, indicating high adaptability and sustained demand. Chemical products ($i=3$) developed more evenly, increasing from 0.9 billion USD in 1992 to 4.1 billion USD in 2021, with subsequent declines in 2022–2023 due to production and supply disruptions; nevertheless, partial recovery is observed in 2024, with exports around 4 billion USD. Mineral products ($i=4$) experienced moderate growth

until 2008, from 0.7 to 2.7 billion USD, after which fluctuations occurred without a clear trend, yet in 2024 this segment reached 3 billion USD, reflecting rising demand or reconfiguration of export chains. Machinery and equipment ($i=5$) rose from 1 billion USD in 1992 to 5.5 billion USD in 2008; however, subsequent crises led to declines, although gradual recovery occurred in 2021, when exports reached 5 billion USD, and by 2024 remained stable at 4–5 billion USD. Consequently, metallurgy proved to be the most cyclical and vulnerable to production losses, whereas agro-industrial products demonstrated the highest resilience and adaptability. Furthermore, chemical and mineral products contributed a stable average share, yet remained dependent on energy resources and logistics, while the machinery and equipment sector remained the least stable due to high capital intensity and reliance on investment demand.

The volumes of Ukrainian services exports and imports have been systematically analyzed, and the results indicate an overall upward trend for both indicators throughout the observed period. Nevertheless, significant fluctuations and abrupt variations have been documented. Specifically, the average volume of services exports, measured as a proportion of total exports, has been determined to be approximately 11.38 billion USD, whereas the corresponding average volume of services imports amounts to 9.92 billion USD. Moreover, the medians for the respective series are reported as 12.85 and 10.3 billion USD, with minimum values of 2.4 billion USD for both series and maximum values of 15.4 billion USD for exports and 22.8 billion USD for imports.

The standard deviation of the services export volume was calculated according to the following formula:

$$\sigma_{export} = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \mu_{export})^2}{n}}, (11)$$

where X_i denotes the value of exports in period i , μ_{export} represents the mean of the export series, and n is the total number of periods considered. Similarly, the standard deviation of services import volumes was derived using the analogous expression:

$$\sigma_{import} = \sqrt{\frac{\sum (Y_i - \mu_{import})^2}{n}}, (12)$$

Consequently, local maxima for exports have been observed at 15.4, 14.8, and 14.5 billion USD, whereas local minima are recorded at 12.6, 11.6, and 8.99 billion USD. In contrast, the import series exhibits peaks at 22.8, 15.8, and 15.4 billion USD, alongside troughs at 2.4, 2.6, and 2.8 billion USD. Notably, a pronounced increase in import volumes has been documented toward the end of the period, reaching 22.8 billion USD, whereas export volumes remained comparatively stable.

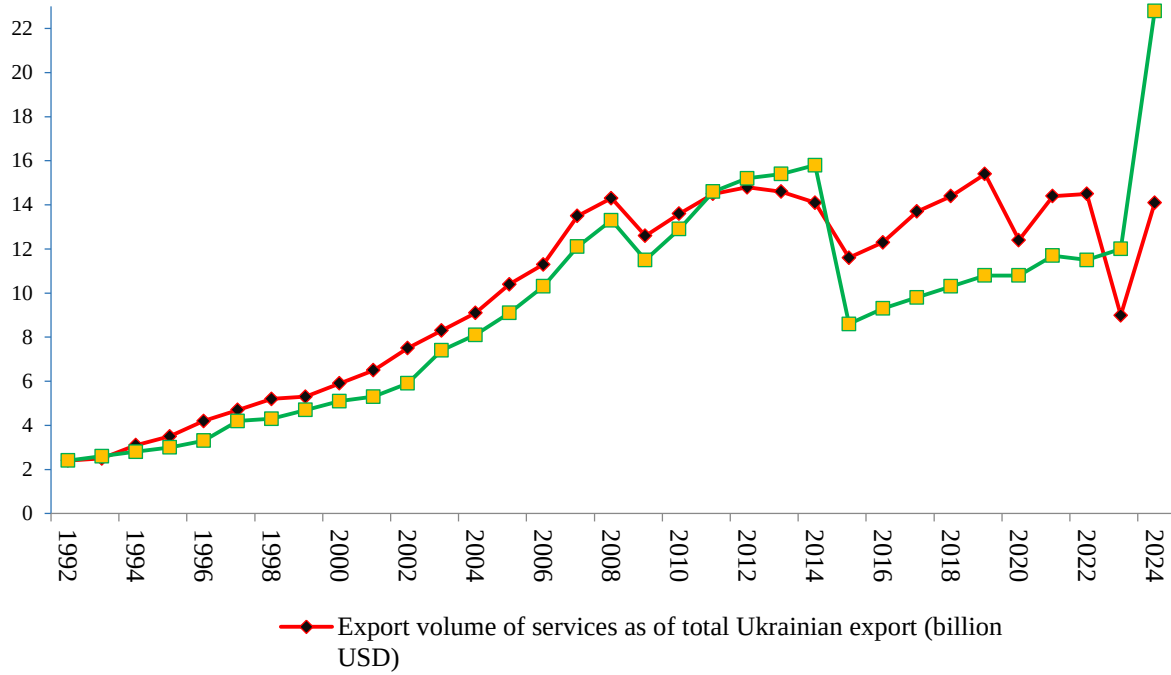


Figure 3. Dynamics of services exports and imports as of 1992-2024 period (billion USD)

Source: based on National Bank of Ukraine, 2025, State Statistics Service of Ukraine, 2025, Ministry of Economy of Ukraine, 2025.

Growth rates between consecutive periods were computed according to the following relationship:

$$\Delta_t = \frac{Value_t - Value_{t-1}}{Value_{t-1}} * 100\%, (13)$$

where $Value_t$ and $Value_{(t-1)}$ denote the indicator values for the current and preceding periods, respectively. Accordingly, the growth rates of services exports range from moderate increases, exemplified by the change from 2.4 to 2.5 billion USD (4.17 %), to sharp declines, such as the reduction from 14.3 to 12.6 billion USD (-11.89 %), and to extreme growth at the end of the period, from 14.09 to 22.8 billion USD (61.78 %). Similarly, import growth rates fluctuate from moderate increases, for instance from 2.4 to 2.6 billion USD (8.33 %), to pronounced declines, as observed from 15.8 to 8.6 billion USD (-45.57 %), and to extreme growth from 12 to 22.8 billion USD (90 %). Therefore, it can be inferred that import volumes exhibit higher volatility and greater sensitivity to external shocks than exports.

Mean values were calculated using the standard expressions:

$$\mu_{export} = \frac{\sum(X_i)}{n}, (14)$$

$$\mu_{import} = \frac{\sum(Y_i)}{n}, (15)$$

where X_i and Y_i denote the export and import volumes for period i , respectively. Furthermore, the Pearson correlation coefficient between exports and imports was determined as follows:

$$r = \frac{\sum((X_i - \mu_{export}) * (Y_i - \mu_{import}))}{\sqrt{\sum((X_i - \mu_{export})^2) * \sum((Y_i - \mu_{import})^2)}}, (16)$$

The resulting correlation coefficient, approximately 0.85, indicates a strong positive association between the two series over the majority of the period. Nevertheless, the pronounced extremities in import volumes observed toward the end of the period reduce the degree of synchronization between exports and imports.

A detailed temporal analysis reveals that, initially, both series increased moderately: exports rose from 2.4 to 5.2 billion USD, whereas imports increased from 2.4 to 4.3 billion USD. Subsequently, during the mid-period, growth accelerated, with exports attaining 14.3 billion USD and imports 13.3 billion USD. Additionally, local declines were recorded for both series, namely 12.6 and 11.6 billion USD for exports and 11.5 and 8.6 billion USD for imports. Toward the end of the period, import volumes surged sharply to 22.8 billion USD, whereas export volumes initially declined to 8.99 billion USD but subsequently recovered to 14.09 billion USD.

Overall, the analysis indicates that Ukrainian services exports maintained a relatively stable trajectory with smooth fluctuations, whereas imports displayed more abrupt variations and greater responsiveness to external factors. Accordingly, services import volumes may serve as a critical indicator of potential systemic instability and can function as an early signal of structural shifts in Ukraine's foreign trade framework.

It is appropriate to conduct an analysis of the **correlation** between inflation and export-import activity,

since this allows for an assessment of how macroeconomic fluctuations affect both the competitiveness of goods and the stability of the foreign trade balance; moreover, such an analysis provides insights into the mechanisms through which domestic price dynamics influence international trade performance and the overall economic resilience of the country.

Fluctuations in exchange rates, inflationary trends, and economic crises can significantly affect the profitability of export operations; consequently, firms engaged in international trade must carefully monitor macroeconomic indicators. Moreover, sudden currency devaluations may erode expected revenues, while persistent inflation can increase production costs, thereby reducing competitive advantage abroad. Furthermore, economic crises in target markets can disrupt demand patterns, thus necessitating adaptive risk management strategies to safeguard export performance.

The interaction between inflation and Ukrainian export-import activity during the period 1991–2025 manifested distinctly across different stages of the country's economic development. Initially, in the immediate post-independence years of 1991–2000, Ukraine experienced hyperinflation, with the annual rate surpassing 1,000% in 1993; consequently, soaring prices substantially undermined the international competitiveness of Ukrainian goods, complicated settlements with foreign partners, and constrained the importation of essential equipment and resources. Nevertheless, export-import operations frequently served as a crucial mechanism for generating foreign currency inflows, thereby partially mitigating the adverse effects of domestic inflation. Subsequently, during the period 2001–2013, following the 1996 monetary reform and stabilization of the hryvnia, inflation declined to approximately 10–15% per annum, although it surged to 25–30% amid the 2008–2009 global financial crisis; therefore, a more stable currency enhanced predictability in export and import transactions, while rising domestic prices for energy and goods stimulated the demand for more cost-effective imported resources. Moreover, the competitiveness of Ukrainian exports increasingly became contingent upon global commodity prices, particularly for metals, grains, and other agricultural products. During 2014–2021, in the aftermath of the Russian war in eastern Ukraine and the significant hryvnia devaluation of 2014–2015, annual inflation reached 40–50%; as a result, currency depreciation rendered Ukrainian exports more affordable for international buyers, thereby promoting sales of grains, metals, and chemical products. Conversely, imported goods, notably energy resources and technological equipment, experienced sharp price increases, raising production costs for domestic enterprises. Furthermore, persistent high inflation complicated the planning of long-term contracts on international markets. Finally, in 2022–2025, amid full-scale Russian invasion, inflation escalated to approximately 25–30% in 2022; consequently, hryvnia devaluation enhanced the competitiveness of Ukrainian exports, particularly agricultural products, whereas rising import costs and logistical challenges due to damaged infrastructure further elevated production expenses. Importantly, foreign

currency inflows from exports were indispensable for financing state operations and procuring necessary imported inputs. Thus, throughout the entire period from 1991 to 2025, inflation and export-import activity were inextricably linked: high inflation diminished domestic competitiveness and complicated imports, yet at the same time, currency depreciation could incentivize exports. Overall, Ukraine had to continuously navigate the delicate balance between sustaining export performance and controlling import-related expenditures within a context marked by both domestic and international economic volatility.

Accordingly, economic data related to export trade deficit and inflation were analysed as of 1993–2024 period using the elasticity coefficient formula had been analysed

$$E_{xy} = \left[\frac{d \ln y}{d \ln x} \right] = \left[\frac{dy}{dx} \times \frac{x}{y} \right], \quad (17)$$

where y – a change in amount of trade deficit; x – a change in inflation; E_{xy} – elasticity of y with respect to x ; $\ln y$ – natural logarithm of the variable y ; $\ln x$ – natural logarithm of the variable x ; $\frac{d \ln y}{d \ln x}$ – relative change in y in response to a relative change in x ; $\frac{dy}{dx}$ – derivative of the function y with respect to x ; $\frac{x}{y}$ – ratio of the level of variable x to the level of y .

The calculation of the trade deficit's elasticity with respect to inflation is essential, since it allows for the assessment of how changes in domestic price levels affect the country's foreign trade balance. Consequently, this approach provides a deeper understanding of the interdependence between internal inflationary processes and the state of international trade. The results indicate substantial fluctuations in elasticity coefficients across different years, thereby reflecting the unstable nature of the relationship between the trade deficit and inflation. In certain years, high positive elasticity was observed (for instance, 2004 – 536.8), when even minor changes in inflation were accompanied by significant variations in the deficit; conversely, in other years, the coefficient assumed negative values (e.g., 2016 – –24.26), indicating an inverse response of the indicators. Anomalously high values in 1993, 2004, and 2014 can be explained by abrupt spikes in inflation or the trade deficit, whereas during crises and wartime periods (1996–1999, 2006, 2015, 2020), elasticity was frequently negative, which suggests a reduction in the deficit amid rising inflation. On average, the elasticity coefficient amounted to approximately 5.31, thereby indicating a relatively high sensitivity of the trade deficit to inflationary changes over the long term; accordingly, even minor fluctuations in price dynamics can significantly influence the foreign trade balance. Measuring elasticity is a critical analytical tool because it allows for the evaluation of the vulnerability of external economic stability to domestic macroeconomic fluctuations. Specifically, it enables the assessment of macroeconomic stability and the forecasting of how inflationary processes may affect the trade balance.

Moreover, the calculated indicators assist the government and the National Bank in formulating balanced monetary and exchange rate policies to mitigate the negative impact of inflation on international trade. Furthermore, determining elasticity allows for risk forecasting, since during crisis periods, high or negative values signal potential threats to the economy that require timely intervention. Additionally, the analysis facilitates an evaluation of inflation's impact on the

international competitiveness of Ukrainian goods and on the country's dependence on imports. Therefore, measuring the elasticity of the trade deficit with respect to inflation is crucial for identifying periods of heightened vulnerability, enabling prompt economic responses, and developing effective strategies for managing the foreign trade balance.

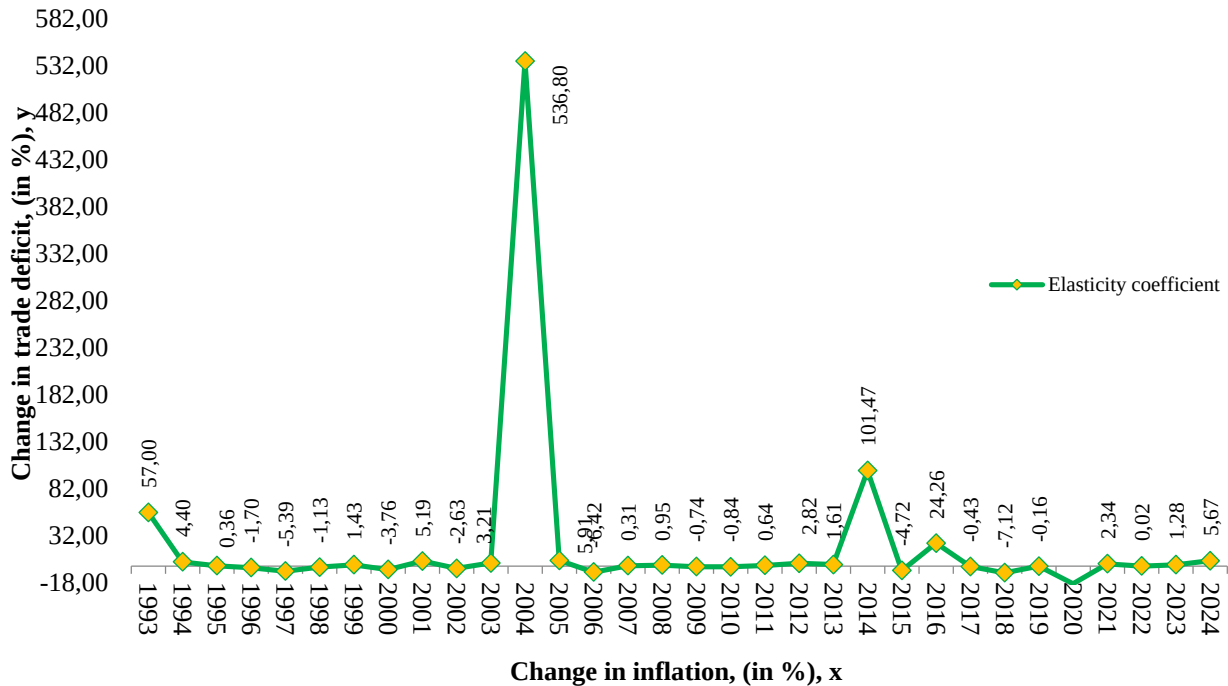


Figure 4. Elasticity coefficient of trade deficit relative to inflation trends in Ukraine from 1993 to 2024

Source: based on National Bank of Ukraine, 2025, State Statistics Service of Ukraine, 2025, Ministry of Economy of Ukraine, 2025.

It is important to analyze the key legal and regulatory documents that establish the legal framework for the country's foreign economic activity.

Table 1

Elasticity coefficient between changes in trade deficit and inflation

Year	Change in trade deficit, (in %), y	Change in inflation, (in %), x	Elasticity coefficient
1992	3,6	0,6	
1993	4,4	8,2	57,00
1994	4,9	12,3	4,40
1995	2,7	10,3	0,36
1996	2,5	11,6	-1,70
1997	2,3	16,6	-5,39
1998	1,6	22,3	-1,13
1999	1,1	12,3	1,43
2000	1,2	8,1	-3,76
2001	1,1	4,6	5,19
2002	1,5	0,2	-2,63
2003	2,2	0,5	3,21
2004	2,4	24,9	536,80
2005	2,7	43,3	5,91
2006	3	12,4	-6,42
2007	4	13,7	0,31
2008	2,8	9,8	0,95

2009	5	4,1	-0,74
2010	3,7	5	-0,84
2011	9,5	10	0,64
2012	15,1	26,6	2,82
2013	7,5	5,1	1,61
2014	7,6	12	101,47
2015	3,4	43,3	-4,72
2016	3,3	12,4	24,26
2017	2,5	13,7	-0,43
2018	2,6	9,8	-7,12
2019	12,1	4,1	-0,16
2020	5,9	43,3	-18,66
2021	4,1	12,4	2,34
2022	25,1	13,7	0,02
2023	19,5	9,8	1,28
2024	17,5	4,1	5,67

Source: based on National Bank of Ukraine, 2025, State Statistics Service of Ukraine, 2025, **Ministry of Economy of Ukraine, 2025.**

Table 2

Laws and Subordinate Regulatory Legal Acts Governing Export-Import Operations in Ukraine

Law, year of adoption	Main statements
Customs Code of Ukraine , Law of Ukraine No. 4495-VI of 13 March 2012	Code regulates customs control, clearance, taxation, and restrictions on the import, export, and transit of goods. It establishes declaration requirements, procedures for customs processing, and liability for violations, providing a legal framework for conducting foreign economic operations.
Tax Code of Ukraine , Law of Ukraine No. 2755-VI of 2 December 2010	Code stipulates that exports of goods are subject to VAT at a rate of 0%, while imports are subject to VAT at 20%, in addition to customs duties and excise taxes on excisable goods. Corporate profits from foreign economic activity are taxed at 18%, and payments to non-residents (dividends, royalties, services) at 15%. Certain categories of goods, including humanitarian aid and investment equipment, may be exempt from VAT and customs duties.
Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2025" , No. 4059-IX, adopted on 19 November 2024	Law defines the state's revenues and expenditures, including customs revenues, state fees, and taxes arising from export-import operations, which form part of the state budget.
Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity" , No. 1915-XII of 16 May 1991	Law establishes the procedures for the export and import of goods and services, sets principles and a licensing regime for strategic goods, requires mandatory declaration and government control, prescribes liability for violations, and ensures Ukraine's compliance with international agreements, including WTO rules.
Law of Ukraine "On Currency and Currency Operations" , No. 2473-VIII of 21 June 2018	Law defines export and import of goods and services as currency transactions, regulates payments through authorized banks with mandatory document verification, sets deadlines for repatriation of foreign currency proceeds and for payments, provides for banking control over compliance with currency legislation, and introduces special licensing for strategic goods.
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 203 of 27 February 2019 "On Approving the Form of the Declaration for Cross-Border Transfer of Monetary Values"	Resolution establishes the procedure for declaration of monetary valuables by individuals when crossing the customs border of Ukraine, prescribes the declaration form for sums exceeding €10,000, and clarifies the declaration procedure compared to previous resolutions.
Law of Ukraine "On Prices and Pricing" , No. 5007-VI of 21 June 2012	Law establishes the legal principles for pricing of goods and services in Ukraine, including in export-import operations, where contract prices reflecting world market conditions and indicative prices are applied. The law classifies prices into three categories - free, state-fixed, and regulated - and provides that their formation is determined by the Cabinet of Ministers of Ukraine in accordance with market conditions and international standards. This approach ensures transparency, competitiveness, and stability in foreign trade pricing.
Law of Ukraine "On State Regulation of Securities Market" , No. 448/96-VR of 30 October 1996	Law governs operations with securities, including their export to non-residents and import by residents, establishes the procedure for such operations, sets obligations for market participants, and provides oversight to ensure compliance.

Law of Ukraine "On Licensing Certain Types of Economic Activity" , No. 222-VIII of 2 March 2015	Law provides for licensing of the import and export of specific categories of goods (strategic goods, weapons, valuable resources, certain agricultural products, and hazardous substances), defines the procedure for submitting applications to authorized bodies, sets conditions, deadlines, and permissible volumes, and establishes administrative or criminal liability for violations, ensuring state control over the circulation of strategically and economically important goods.
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1481 of 24 December 2024 "On Approving Lists of Goods the Export and Import of Which Are Subject to Licensing and Quotas for 2025"	Cabinet establishes licensing and quota procedures for the export and import of controlled goods, agricultural products, and goods for the EU, sets the list of such goods, regulates the application of quotas and license validity periods, and serves as a key instrument of state regulation of foreign economic activity in Ukraine for 2025.
Law of Ukraine "On Fisheries, Commercial Fishing, and Protection of Aquatic Biological Resources" , No. 3677-VI of 8 July 2011	Export and import of fish and aquatic biological resources are permitted only with licenses or certificates and in compliance with sanitary, veterinary, and environmental requirements; state authorities monitor circulation and impose restrictions on specific species in accordance with international agreements, while trade procedures are not regulated by law.
Law of Ukraine "On Plant Quarantine" , No. 3348-XII of 30 June 1993	Law establishes that export, import, and re-export of quarantine materials are allowed only with a phytosanitary certificate and under control at border checkpoints. Persons handling such materials must be registered with the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection, and shipments are inspected to prevent the spread of harmful organisms.
Law of Ukraine "On Veterinary Medicine" , No. 1206-IX of 4 February 2021	Law regulates veterinary control during the export and import of animals, animal products, and feed, sets requirements for their safety and quality, and establishes procedures for veterinary-sanitary examination during export-import operations.
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 857 of 21 November 2013 "On Approving the Procedure for Issuing Veterinary Documents"	Cabinet stipulates that the issuance of appropriate veterinary documents is mandatory for the export and import of animals, animal products, and other objects under veterinary control, confirming sanitary-epidemiological safety and compliance with veterinary standards prior to crossing the customs border of Ukraine.
Law of Ukraine "On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality" , No. 771/97-VR of 23 December 1997	Law establishes that imported and exported food products must comply with safety and quality standards, bear labeling containing information on composition, shelf life, manufacturer, and country of origin, and that border control is conducted through verification of documents and certificates, with the possible application of international standards, including the Codex Alimentarius (international food safety standards protecting consumers and facilitating trade), to simplify trade.
Law of Ukraine "On Consumer Rights Protection" , No. 3153-IX of 10 June 2023	Law provides that imported goods and services on the domestic market must meet safety and quality standards, include complete consumer information in Ukrainian, and ensure warranty service and return of defective products. Suppliers are responsible for the compliance of goods with established norms regardless of origin, ensuring protection of consumer rights.
Order of the Ministry of Health of Ukraine No. 400 of 4 May 2020 "On Approving the Regulation on State Sanitary and Epidemiological Supervision"	Order establishes the procedure for state sanitary and epidemiological control during the import and export of goods, products, and materials, ensuring verification of their safety and compliance with sanitary requirements.
Law of Ukraine "On Environmental Protection" , No. 1264-XII of 25 June 1991	Law sets out general environmental principles to be considered in all operations involving natural resources, including exports and imports.
Law of Ukraine "On Export and Import of Weapons and Military Equipment" , No. 549-15 of 24 December 2015	Law provides that export and import of firearms, ammunition, military equipment, and associated technologies are permitted only with state-issued licenses and permits and are subject to control to prevent illegal circulation. Operations must comply with Ukraine's international obligations, and violations incur administrative or criminal liability.
Law of Ukraine "On State Control over International Transfers of Dual-Use and Military Goods" , No. 549-IV of 20 February 2003	Law establishes that export, import, and transit of military goods and dual-use items are allowed only with state authorization, based on a license or other official document. Operations are subject to mandatory control, including verification of goods and end users. The law sets restrictions on categories of goods and countries, and violations entail administrative or criminal liability.

Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1378 of 9 December 2022 "On the List of Goods for Which the Law of Ukraine 'On State Control over International Transfers of Dual-Use and Military Goods' Does Not Apply during Martial Law in Ukraine"	Resolution provides that the import of certain goods may be exempt from state control if the Ukrainian side provides guarantees regarding their intended use, even if they contain items from the military list. It applies from the date of publication until the cessation or repeal of martial law, facilitating the import of humanitarian aid, including military and dual-use goods.
"Authorization for Export/Import of Military or Dual-Use Goods"	Authorization stipulates that for export and import of military and dual-use goods, a special permit from the authorized state body is required. The procedure includes submission of documents with product characteristics, information on the end user, and the purpose of supply. The controlling body ensures compliance with national security and international obligations, sets deadlines, volumes, and conditions, and trade without authorization is prohibited and subject to liability.
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 398 of 1 April 2022 "On Certain Issues of Phytosanitary Measures and Procedures under Martial Law"	Resolution establishes a simplified phytosanitary control for import and export of plant products during martial law. Goods are primarily inspected visually without sampling, and documents are submitted electronically or in paper form to the territorial offices of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection.
Association Agreement between Ukraine, on the One Part, and the European Union, the European Atomic Energy Community, and Their Member States, on the Other Part	Association agreement facilitates the export and import of goods and services, eliminates most tariffs, and defines rules, standards, and procedures governing trade between the parties.
International Convention on the Harmonized Commodity Description and Coding System	Law establishes a unified system for the description and coding of goods, regulating classification for all export-import operations.
Export Control Handbook of Ukraine No. 861 of 15 July 1999	Handbook contains information on normative legal acts related to state and customs control and other aspects of foreign economic activity and regulates export-import operations of controlled goods, establishing licenses, permits, and restrictions for their movement across the border.
Law of Ukraine "On Standardization", No. 1315-VII of 5 June 2014	Law stipulates that standards are harmonized with international requirements and are applied during export and import to ensure compliance and eliminate trade barriers.
Law of Ukraine "On State Support of Cinematography in Ukraine", No. 1977-VIII of 23 March 2017	Law defines rules for the export of Ukrainian films and import of foreign cinematographic works, promoting international exchange and the development of the national film industry.
Law of Ukraine No. 1068-XIV of 21 September 1999 "On Export, Import, and Return of Cultural Values"	Law regulates the export, import, and return of cultural property, establishes procedures for licensing and permits, mandatory declaration and examination, prohibits movement of items from the state registry or of questionable origin, and provides for control, liability, and international cooperation to protect cultural heritage and prevent illegal circulation.
Law of Ukraine "On State Support of Agriculture of Ukraine", No. 1877-IV of 24 June 2004	Law regulates export and import of agricultural products, establishing rules for export support, quality control, and potential restrictions to protect the domestic market.
Law of Ukraine "On State Registration of Legal Entities, Individual Entrepreneurs, and Public Organizations", No. 755-IV of 15 May 2003	Law governs participation of registered legal entities and individuals in export-import operations, ensuring legality and proper registration.
Law of Ukraine "On Official Statistics", No. 2524-IX of 17 August 2022	Law establishes rules for collecting, processing, and publishing statistical data on exports and imports, covering trade in goods and services, with exporters and importers obliged to provide this information.
Law of Ukraine "On State Support for Investment Projects with Significant Investments in Ukraine", No. 1116-IX of 17 December 2020	Law regulates export-import operations through support of investment projects involving production for export and import of equipment or technology (UkraineInvest - the state institution authorized to facilitate investment projects and provide consultation to investors).
Law of Ukraine "On State Support of Scientific and Scientific-Technical Activities", No. 848-VIII of 26 November 2015	Law supports export and import of scientific and technical developments, technologies, and equipment, promoting international cooperation and enhancing competitiveness.

Law of Ukraine "On State Support of Small and Medium-Sized Enterprises" , No. 4618-VI of 22 March 2012	Law supports export-import operations of small and medium-sized enterprises through financial, advisory, and organizational assistance to facilitate access to foreign markets.
Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", No. 996-XIV of 16 July 1999	Law defines rules for accounting and reporting of export-import operations in financial statements, ensuring transparency, accuracy, and control of foreign economic activity.
Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 7-93 "On State Duty" of 21 January 1993	Decree establishes procedures for collection of state duty on exported and imported goods, sets duty rates, payment procedures, and exemptions for certain categories of goods and operations.
Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 595 of 30 May 2012 "On the Procedure for Customs Clearance of Goods and Vehicles"	Resolution regulates customs clearance of goods and vehicles during export and import, establishes the procedure for submission of customs declarations and documents, and specifies the process of inspection by state authorities.
Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 651 of 30 May 2012 "On Approving the Procedure for Filling Customs Declarations on the Unified Administrative Document Form"	Order provides detailed instructions for correctly completing customs declarations in the form of a Unified Administrative Document for accurate processing of goods during export and import, specifying document requirements and obligations of participants in foreign economic activity.
Resolution of the National Bank of Ukraine No. 18 of 24 February 2022 "On the Operation of the Banking System during Martial Law"	Resolution establishes temporary rules for currency settlements in export-import operations during martial law to ensure stability of the banking system.
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 203 of 27 February 2019 "On Approving the Form of the Declaration for Cross-Border Transfer of Monetary Values by Individuals"	Resolution regulates mandatory declaration of monetary valuables by individuals when crossing the customs border of Ukraine, setting the form and procedure for its completion.
Law of Ukraine "On Protection of Rights to Inventions and Utility Models" , No. 3687-XII of 15 December 1993	Law provides that a patented invention or utility model may be used in production, sale, import, or export of products only with the consent of the patent holder; such operations are subject to patent law oversight and regulation.
Law of Ukraine "On Protection of Rights to Marks for Goods and Services" , No. 3689-XII of 15 December 1993	Law regulates the use of registered trademarks in commercial activities, including import and export of goods, establishing that the use of a mark is permissible only with the rights of the owner, ensuring protection against unauthorized use.

Source: developed by the authors

All the aforementioned legislative acts constitute a coherent legal framework for regulating Ukraine's export-import activities; moreover, this framework integrates general principles, specific provisions, state support mechanisms, and instruments of control.

Discussion. A. Virkovska *et al.* (2022) outlined the ways and directions that will contribute to solving the problems of Ukraine's agricultural sector during the war and in the post-war period. Moreover, Ye. Kernychnyi (2024) focused on the development of export policy, adaptation to changes in the international trade environment, and ensuring high standards of product quality and safety. Likewise, D. V. Kulish (2023) presented a methodology that allows for the classification of enterprises in the business sector within competitive profiles in order to identify opportunities for improvement and facilitate decision-making regarding the allocation and prioritization of resources. Furthermore, the research of O. V. Prokopenko *et al.* (2022) enabled the formation of a comprehensive generalized approach to identifying types of innovative

strategies and analyzing the ways of their implementation in company activities. In addition, B. Yu. Kyshak-evych & B. T. Demedyuk (2024) conducted an analysis of the main tools for reducing the risks of export-import operations of SMEs in EU countries. Similarly, M. Vovk & V. Voroblevskyi (2024) identified the key measures necessary for reorienting state policy in line with the crisis conditions that emerged during the export of agricultural products. Equally important, L. B. Bushovska (2022) highlighted the conditions that determine the necessity of developing a mechanism for managing export-import operations and its role in ensuring enterprises' economic security.

In turn, I. Privarnikova (2024) attempted to provide a visual representation of export and import service models recognized by World Trade Organization under the General Agreement on Trade in Services, and developed an algorithm for export-import operations of services that takes into account key processes to facilitate international trade for Ukrainian businesses. Additionally, O. I. Hrytsai & I. V. Defir (2024) assessed the

state of Ukrainian commodity exports during the full-scale invasion in comparison with pre-war period, identifying priority countries for Ukrainian exports and analyzing the most significant export categories in a geographical breakdown. Similarly, S. Radziievska (2023) emphasized the positive trend of increasing the share of Ukraine's service exports to EU within total export of services and tendency of decreasing share of imports of services from EU within total import of services. Moreover, A. Maksymiuk & S. Mrochko (2023) analyzed Ukraine's export-import activity, which made it possible to understand the problems and prospects of restoring and stabilizing Ukraine's international economic relations under wartime conditions.

Privarnikova (2024) further developed an algorithm of actions for export-import of services with due consideration of the main operations to facilitate international trade of services for Ukrainian businesses. Likewise, A. V. Savitskyi (2024) proposed indicators that allow summarizing the results of monitoring enterprises' profitability and ensuring managerial decision-making regarding specific stimulators and leverage factors for its increase. In addition, V. I. Danylenko & T. V. Diadyk (2022) suggested the introduction of discount systems to enhance the efficiency of enterprises engaged in foreign trade. At the same time, V. M. Panasniuk *et al.* (2023) proved that export operations in globalization conditions require new approaches to logistics and digitalization of processes.

Moreover, Ye. Yu. Salii & O. O. Salii (2023) demonstrated that the formation of innovative development strategies for enterprises directly depends on the intensification of foreign economic activity. Equally, V. Khachatryan & V. Stratiichuk (2022) carried out a comparative analysis of the classification of enterprises' export potential and proposed an improved classification system. Furthermore, I. Dernova (2023) studied the dynamics of global trade in services through correlation-regression analysis and conducted a comparative assessment for the top five world service-exporting countries, outlining Ukraine's place in the global services market and identifying promising directions for trade development.

Additionally, V. Olikhovskiy (2023) identified eight stages for analyzing import activity at the country level, arguing that the development and implementation of effective methodological recommendations for import activity analysis are crucial for enhancing foreign economic management and stimulating economic growth under globalization. Similarly, T. A. Talakh & V. I. Talakh (2024) defined that the methodology for analyzing enterprises' foreign economic activity must take into account all aspects, including economic and technological factors that influence business processes.

Moreover, H. S. Hurina *et al.* (2022) proposed an approach for comprehensively assessing efficiency, balance, and ecological culture in combination with state policy in aviation enterprises; this approach helps reveal real reserves for strategy improvement and justify managerial decisions that enhance competitiveness. Similarly, A. S. Zaverbnyi *et al.* (2024) stressed that applying a functional approach when forming and using modern information systems, mechanisms, and

technologies is a key condition for effective foreign economic activity. In addition, O. Khorobchuk (2024) revealed that significant financial inflows in tourism services could be achieved through foreign investment in tourism infrastructure, including the development of sports complexes and resorts.

Furthermore, R. Savluk (2024) highlighted that structural modernization of the national economy in the context of net exports requires strategic recommendations for sustainable growth and long-term stability. At the same time, O. Chornenka (2024) demonstrated that the digital economy has significantly transformed enterprises' foreign economic activity, creating new opportunities for international market entry. Likewise, N. Kinzerska (2024) proved that the development of foreign economic activity is impossible without an effective system of digital solutions, which has become an important competitive advantage. Finally, O. Zelinska & N. Halaziuk (2024) stressed that transforming foreign economic activity is a necessary condition for the survival and development of Ukrainian enterprises in modern realities, while innovative approaches, market diversification, adaptation to international standards, and partnerships will strengthen their competitiveness globally.

Z. Pichkurova (2024) showed that Ukraine has significant trade potential, the growth of which is of interest to other global market actors; therefore, it is necessary to develop approaches aimed at improving the quality of domestic products, modernizing production capacities and processes, and creating favorable conditions for national producers. Moreover, O. Makarenko & M. Kurchenko (2023) found that foreign economic activity affects Ukraine's GDP. In their study, econometric models of the impact of exports and imports on GDP were constructed, which allow forecasting GDP volumes in the coming years; the scientific novelty lies in the development of recommendations to stimulate the export potential of domestic enterprises under European integration. Similarly, K. O. Doroshkevych *et al.* (2022) emphasized that for the implementation of public-private partnership strategies in foreign economic activity, the use of tactical approaches such as suffix trees is recommended.

In addition, O. V. Banchuk-Petrosova & M. R. Kovalskyi (2022) proved that applying dynamic cash flow models to assess general and budgetary efficiency of software development projects allows forecasting financial sustainability and optimizing decision-making processes. Furthermore, A. D. Pilko *et al.* (2022) systematized and clarified the content of the concept of "regional export potential", identifying key factors and principles of its formation and suggesting indicators for practical regional-level evaluation.

Equally, Yu. S. Baliuk (2022) demonstrated that effective management of industrial enterprises' foreign economic strategies - through simultaneous application of multiple management tools and justified choice of hierarchical strategies - improves competitiveness and achievement of strategic goals in external markets. Additionally, N. V. Bezrukova & V. A. Svichkar (2024) identified the dynamics of Ukraine's foreign trade reorientation to EU markets and assessed the

impact of the Deep and Comprehensive Free Trade Area and Association Agreement on export-import structures and producers' integration opportunities. Likewise, Yu. H. Bocharova *et al.* (2024) revealed trends in Ukraine's trade with the USA during 2015-2023, including substantial growth of services trade, structural changes in exports and imports, and the dynamics of trade balance and import coverage coefficients.

Moreover, M. Boichenko *et al.* (2024) justified a comprehensive approach to ensuring the resilience of Ukraine's national economy by fostering export activity, integrating transport-logistics networks with the European system, and flexibly managing business processes to counter short-term external threats. Similarly, M. I. Chepeliuk & Ya. M. Melnyk (2024) emphasized the integration of product adaptation to European standards, marketing and distribution strategies, partnership development, and innovations as factors of successful market entry into EU. Furthermore, O. Karpenko & D. Parkhomenko (2021) identified the necessity of early implementation of management changes, product standardization, and enterprise competence-building to ensure successful entry into the EU markets even prior to the establishment of DCFTA and harmonization of legislation.

Additionally, N. M. Vdovenko *et al.* (2023) combined the gravity model and decentralization initiatives to optimize international trade flows, enhance investment attractiveness, and align production with global standards and demand. Likewise, O. Hron (2021) developed a shortened methodology for assessing enterprise export potential, focusing on five key directions with up to five indicators each, thereby ensuring a rapid and cost-effective evaluation of foreign trade strengths and weaknesses. At the same time, N. Synyura-Rostun (2022) pointed out that despite losing part of its economic potential due to the war, Ukraine progressed in implementing Association Agreement provisions, as seen in export diversification, harmonization of standards, and customs reform; however, future success depends on the synergy of domestic reforms and foreign policy.

Moreover, A. Stavytska & A. Kovalenko (2023) stressed that enhancing competitiveness of the national economy and quality of Ukrainian products will facilitate efficient realization of export potential, consolidation in traditional markets, and entry into new ones. Similarly, V. V. Bondaruk & V. I. Talakh (2024) emphasized that ensuring financial resilience and competitiveness under unstable conditions requires improved risk management strategies, flexible responses to external changes, and innovative financial monitoring. Furthermore, T. S. Yarovenko & D. V. Astashev (2024) demonstrated that the use of anti-crisis measures in selecting foreign economic strategies enables Ukrainian enterprises to reorient effectively towards EU markets, gain competitive advantages, and rationally employ strategic potential under martial law.

At the same time, N. A. Yariz & O. D. Don (2024) found that Ukraine has shown high economic flexibility and the ability to rapidly restore trade flows with EU countries, confirming its reliability as a trading

partner. Additionally, N. Trushkina & T. Serbina (2022) proposed an original definition of "international logistics" as a continuous management process of logistics flows in enterprises' foreign trade, enabling cost optimization, higher service quality, and competitiveness abroad. Similarly, Yu. B. Lyzhnyk *et al.* (2024) stressed that Ukraine's trade share with the EU has steadily grown, reaching 70% of exports after the full-scale invasion, while forecasts indicate further growth, confirming the strategic importance of these relations even in global crises.

Finally, L. M. Maliarets *et al.* (2024) developed an analytical method for determining mechanisms of factors' influence on export-import potential efficiency by combining modern databases, systematic indicators, and mathematical tools (including cointegration of time series), thereby ensuring objective forecasting and well-grounded strategies for effective use of this potential. Likewise, they argued that export-import activities of state-sector entities have strategic character, differing from private-sector operations due to state support, fulfillment of socio-economic tasks, participation in international projects, and contributions to economic security, while further research should assess state programs' effectiveness and the impact of international agreements and sanctions.

T. M. Doroshenko & S. O. Shybirina (2021) argued that Ukraine's export potential within the framework of European integration is characterized by a significant share of raw material exports, which creates risks of technological dependence on developed countries. Nevertheless, the novelty of their work lies in identifying priority areas for the development of knowledge-intensive and innovative products, including information and communication technologies, creative services, aerospace industries, and mechanical engineering, which will foster export diversification and enhance Ukraine's competitiveness in the EU market. Moreover, M. I. Melnyk & N. R. Synyura-Rostu (2023) established that the formation of mechanisms for state support of export activities in Ukraine was significantly intensified during martial law, and they proposed a comprehensive approach to institutional support for exporters through expanding the functions and financial capacities of the Export Credit Agency, differentiating support according to business size, broadening export geography, and strengthening networking through international trade events and regulatory harmonization.

Furthermore, N. S. Skopenko *et al.* (2023) highlighted the dynamic reorientation of Ukraine's foreign trade towards European markets and new logistical routes, which mitigated the consequences of Black Sea port blockades. In addition, they stressed the significance of the grain corridor and the relaunch of the Export Credit Agency in maintaining export potential and financial resilience of agricultural producers. Similarly, N. Smentyna (2024) underscored the need for comprehensive consolidation of efforts by Ukrainian foreign trade actors, which enables effective use of state export support instruments and strengthens export potential in the context of post-war recovery. Likewise, I. Vlasenko & S. Sirenko (2024) emphasized the role of active

European integration in foreign trade, which allows Ukrainian goods to compete equally with EU products and expand exports despite wartime and external challenges.

Equally important, D. Mazur *et al.* (2025) proposed a systematization of enterprise export potential formation along four key dimensions - production, human resources, market, and financial - while also identifying the main stages of export activity, thus providing a comprehensive framework for preparing enterprises to enter international markets. Additionally, L. V. Vlasenko (2023) stressed the critical role of restoring occupied territories in Kherson and Zaporizhzhia regions and unblocking Ukrainian ports in fully realizing the export potential of the agricultural sector and contributing to global food security.

Likewise, O. V. Denysiuk *et al.* (2023) developed methodological support for assessing industrial enterprises' export-import potential, ensuring completeness of evaluation functions through detailed stages, methods, and expected results, thus enhancing objectivity and practical value under complex economic conditions. Furthermore, V. V. Zelich & M. E. Matveiev (2023) examined the peculiarities of regulation and control of Ukraine's foreign economic activity under martial law, systematized relevant legislation, and emphasized its impact on the dynamics of export-import operations, thereby allowing a comprehensive assessment of regulatory effectiveness during crises.

At the same time, V. V. Ivaniienko & K. V. Ivaniienko (2021) proposed an integrated approach to developing industrial enterprises' export potential strategies that combines systemic, situational, and self-organization principles. They defined clear stages - from assessing production capacities and monitoring export potential development to diagnosing deviations, generating alternatives, and selecting optimal strategies - which ensure scientifically grounded management of enterprises' strategic export potential. Furthermore, Shust, O. (2024) proposed a comprehensive program for supporting Ukraine's agro-export sector, including participation in international exhibitions, brand promotion, state crediting, and insurance of risks (up to 95% of political and 90% of commercial risks), aimed at enhancing product competitiveness, expanding sales markets, and fostering rural development.

The reviewed body of scholarship comprehensively examines Ukraine's export-import activity in the context of European integration, global trade dynamics, and wartime challenges. Researchers emphasize the diversification of export potential, the adaptation of enterprises to international standards, and the importance of state support mechanisms such as the Export Credit Agency, regulatory harmonization, and participation in global trade events. Moreover, a strong focus is placed on methodological advancements, including models for assessing enterprise competitiveness, classification of export-import strategies, and econometric tools for forecasting GDP and trade flows.

Equally, scholars highlight the transformative role of digitalization, innovative approaches, and logistical restructuring in ensuring resilience under conditions of crisis. The agricultural sector, with its global food

security implications, alongside knowledge-intensive and service industries, is considered central to Ukraine's future trade development. Overall, the findings converge on the need for systemic policy support, innovative enterprise strategies, and international cooperation to strengthen Ukraine's competitiveness and secure its position in global and European markets.

Conclusions and prospects for further research in this area. To ensure sustainable foreign trade development in the long run, it was essential to implement comprehensive economic policies aimed at enhancing the competitiveness of Ukrainian exports and reducing dependence on imports. The issue of trade balance remained a strategic priority of the state economic policy. Accordingly, the main principles of restoring stability in foreign trade were: diversification of export markets, reorientation toward EU partners, and support for sectors with the highest resilience. The study determined that to reduce the chronic trade deficit, it was necessary to ensure: macroeconomic stability, inflation control, investment in infrastructure, the development of logistics corridors, stimulation of innovation and technological upgrading, as well as state support for agro-industrial and IT sectors. Thus, over the period 1992–2024, Ukraine's exports averaged around 39.1 billion USD annually, while imports reached 45.5 billion USD, creating an average trade deficit of 6.4 billion USD. The dynamics were marked by periods of both growth and decline. Peaks occurred in 2008, 2012, and 2021; sharp declines were recorded in 2009, 2014–2015, and especially in 2022 due to the full-scale war. Moderate recovery began in 2017, continued until 2019, and partially resumed in 2023–2024 thanks to EU integration and the development of agricultural and digital exports. Meanwhile, Ukraine's trade structure was dominated by metallurgy (average 9.75 billion USD), agro-industrial products (6.32), chemicals (2.62), minerals (2.05), and machinery and equipment (3.33). The most resilient sectors included agriculture and IT services, whereas metallurgy and chemicals proved highly vulnerable to crises and warfare. Therefore, strengthening foreign trade requires measures to modernise production, increase export diversification, and ensure effective risk management in crisis conditions, which will contribute to improving the country's competitiveness and balancing external economic relations. Comparatively, policy decisions in these areas played a crucial role in shaping Ukraine's trade policy. A special role in these measures belongs to the state, which must create favourable conditions for exporters and ensure effective regulatory frameworks. Research is advisable to conduct further in order to identify mechanisms that would enhance the resilience of Ukraine's foreign trade and improve its contribution to sustainable economic growth.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балюк Ю. С. Фактори розвитку експортно-імпортової діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 7. С. 91-100.
2. Банчук-Петросова О. В., Ковальський М. Р. Оцінка рівня державного регулювання щодо

забезпечення результативності реалізації експортного потенціалу регіону. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). 26-31. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-26-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-26-31).

3. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Взаємовідносини Україна-Європейський Союз: питання зміни зовнішньоторговельних пріоритетів до російського повномасштабного вторгнення. *Ефективна економіка*. 2024. № 3.

4. Бочарова Ю. Г. Іщенко О. В., Басік М. Д. Особливості зовнішньої торгівлі України та США у 2015-2023 рр. *Торгівля і ринок України*. 2024. (1(55)). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-90-97>.

5. Бондарук В. В., Талах В. І. Фінансова результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємств за форс-мажорних обставин. *ГЕВ*. Т. : ТНТУ, 2024. Т. 86. № 1. С. 90-96. (Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок).

6. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О. Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *Empirio 1*. 2024. № 2. С. 84-94. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>.

7. Бушовська Л. Б., Поплавська О. В., Ядуса С. Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 119-128.

8. Чепелюк М. І., Мельник Я. М. Аналіз обсягів експортно-імпортової діяльності ринку Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 26-32.

9. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.

10. Даниленко В., Дядик Т. Особливості маркетингового ціноутворення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 55-59. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-9>.

11. Дернова І. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>.

12. Дорошенко Т. М., Шибіріна С. О. Аналіз експортного потенціалу України в контексті євроінтеграції. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 46-56.

13. Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Івасюк В. В. Стратегія і тактика державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності. *Фінансовий простір*. 2022. № 1 (45). С. 35-44.

14. Гронь О., Сікаленко О. Оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 73. № 6. С. 115-122.

15. Грицай О. І., Дефір І. В. Стан зовнішньої торгівлі України у період пандемії COVID-19 та війни: експортна складова. Інклюзивна економіка. 2024. № 4 (06). С. 18-26.

16. Гуріна Г., Кириленко О., Разумова К., Новак В. Економіко-екологічні актуалітети експортного потенціалу підприємств авіаційного

комплексу України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 6 (47).

17. Іванієнко В. В., Іванієнко К. В. Теоретичні, технологічні та інформаційні складники процесу формування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021, 5(32), 3-9.

18. Карпенко О. О., Пархоменко Д. О. Особливості експортної діяльності сучасних підприємств України. *Scientific Journal «Economic Synergy»*. 2021. Issue 2. P. 15-22.

19. Керничний Є. Особливості державного управління розвитком експортного потенціалу аграрного сектору економіки України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. (7), 83-93. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-83-93>.

20. Хачатрян В., Стратійчук В. Концептуальні основи розвитку експортного потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022, 310(5(1), 28-32. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-4).

21. Хоробчук О. Туристичні послуги як складова експортного потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-155>.

22. Кінзерська Н. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56>.

23. Куліш Д. В. Дослідження експортного потенціалу підприємства в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. *Economic Synergy*. 2023, 4, 218-231. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>.

24. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т. Сучасні методи зниження ризиків експортно-імпортних операцій МСП в країнах ЄС. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29.

25. Лижник Ю. Б., Шаповалова І. В., Базаєва Д. П. Аналіз динаміки експортно-імпортних операцій України та ЄС. *Вісник ДонДУЕТ «Економічні науки»*. 2024. № 1(80). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-80-1-86-95>.

26. Макаренко О., Курченко М. Економетричне моделювання впливу зовнішньоекономічної діяльності (експорту та імпорту) на ВВП України. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 180-183. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-1>.

27. Максимук А., Мрочко С. Аналіз структури експортно-імпортової діяльності України за 2022 р. у порівнянні до минулих періодів та шляхи її відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5 (05). С. 37-43. <https://doi.org/10.32782/dees.5-6>.

28. Малярець Л. М., Норік Л. О., Бударін О. С., Скляр Т. П. Особливості розвитку експортно-імпортової діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 94-107.

29. Мазур Д., Мазур О. Мазур Г., Ковбій А. Сутність та особливості формування експортного потенціалу як елементу розвитку підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025, 338(1), 452-456. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-66>
30. Мельник М. І., Синюра-Ростун Н. Р. Механізми підтримки та нарощування експортного потенціалу України. *Регіональна економіка*. 2023. №2(108). С. 104-116. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-11>.
31. Оліховський В. Етапи аналізування імпортової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-35>.
32. Панасюк В. М., Птащенко О. В., Клак О., Трубіцина О. Export-import operations: realities of accounting and taxation under the conditions of marital state. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023, (1), 25-34. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.3>.
33. Пічкурова З. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-151>.
34. Пілько А. Д., Хоробчук О. І., Дедерчук О. М. Теоретичні основи формування експортного потенціалу регіону. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 20-25.
35. Приварникова І. Ю. Специфіка експортно-імпорتنних операцій у сфері послуг. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Issue 1(27). Р. 89-103.
36. Прокопенко О. В., Войтенко О. М., Костирко Д. Р., Казаков В. В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16.
37. Радзівська С. Торгівля послугами України з країнами ЄС в умовах функціонування угоди про поглиблену та всеохоплюючу ЗВТ. *Управління змінами та інновації*. 2023. № (7). С. 33-39. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-5>.
38. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58-71.
39. Савіцький А. В. Компонування системи індексів експортного потенціалу та формування прибутковості підприємств за умов інтеграції. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 33-40.
40. Савлук Р. Вплив експортного потенціалу на структурну модернізацію національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-83>.
41. Шуст О. Інструментарій державної політики реалізації експортного потенціалу агропродовольчого сектору України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнар. елек. наук. журн.* 2024. Вип. 1-2. С. 94-104.
42. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Кириченко О. М. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 3.
43. Сментина Н. Інструменти державного регулювання експорту в умовах воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024, 326(1), 128-134. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-22>.
44. Ставицька А., Коваленко А. Можливості реалізації експортного потенціалу України на світовому ринку. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Т. 80. № 1. С. 108-113. (Міжнародні економічні відносини).
45. Синюра-Ростун Н. Євроінтеграційний розвиток України: сучасний зріз в умовах військового стану. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3 (76). С. 30-41.
46. Талах Т., Талах В. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74>.
47. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022, 1(3), 101-114.
48. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23.
49. Вірковська А., Заклекта О., Лавренчук В. Оцінка експортного потенціалу національних агрокомпаній за умов повномасштабного вторгнення РФ. *Innovation and Sustainability*. 2023, 4, 48-57. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.48.57>.
50. Власенко І., Сіренко С. Стан та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі товарами України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024, 328(2), 95-99. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-14>.
51. Вовк М., Вороблевський В. Підтримка експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 5. С. 35-40. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-6>.
52. Ярїз Н. А., Дон О. Д. Аналіз товарної структури торгівлі України з ЄС. *ГЕВ*. Т. : ТНТУ, 2024. Т. 89. № 4. С. 190-201. (Міжнародні економічні відносини).
53. Яровенко Т. С., Асташев Д. В. Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2024. Т. 88. № 3. С. 180-185. (Підприємництво та торгівля).
54. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно-імпортовою діяльністю на засадах функціонального підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-129>.

55. Зеліч В. В., Матвеев М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. № 5(05). С. 93-97.

56. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>.

REFERENCES

1. Balyuk, Yu. S. (2021), Faktory rozvytku eksportno-importnoi diialnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv, *Biznes-Inform*, № 7, s. 91-100.
2. Banchuk-Petrosova, O. V. and Kovalskyi, M. R. (2022), Otsinka rivnia derzhavnoho rehuliuвання shchodo zabezpechennia rezultatyvnosti realizatsii eksportnoho potentsialu rehionu, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 2(100), 26-31. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-26-31](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-26-31).
3. Bezrukova, N. V. and Svichkar, V. A. (2024), Vzaïemovidnosyny Ukraina-Yevropeyskyi Soiuz: pytannia zminy zovnishnotorhovelnykh prioritetiv do rosiiskoho povnomasshtabnoho vtorhnennia, *Efektivna ekonomika*, № 3.
4. Bocharova, Yu. H., Ishchenko, O. V. and Basik, M. D. (2024), Osoblyvosti zovnishnoi torhivli Ukrainy ta SShA u 2015-2023 rr., *Torhivlia i rynek Ukrainy*, (1(55)). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2024-55-1-90-97>.
5. Bondaruk, V. V. and Talakh, V. I. (2024), Finansova rezultatyvnist zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv za fors-mazhornykh obstavyn, *HEV*, t. 86, № 1, s. 90-96. (Finansy, bankivska sprava, strakhuvannia ta fondovyi rynek).
6. Boichenko, M. V., Dudnyk, A. V. and Boiarkin, M. O. (2024), Proiektuvannia eksportno-importnykh operatsii ta mizhnarodnoi lohistyky v umovakh voïennoho stanu, *Empirio 1*, № 2, s. 84-94. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>.
7. Bushovska, L. B., Poplavska, O. V. and Yadukha, S. Y. (2022), Formuvannia mekhanizmu upravlinnia eksportno-importnykh operatsiiamy v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv, *Innovation and Sustainability*, № 4, s. 119-128.
8. Chepeliuk, M. I. and Melnyk, Ya. M. (2024), Analiz obsiahiv eksportno-importnoi diialnosti rynku Yevropeiskoho Soiuzu, *Biznes Inform*, №5, s. 26-32.
9. Chornenka O. (2024), Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 68.
10. Danylenko V. and Dyadyk T. (2022), Osoblyvosti marketynhovoho tsinoutvorennia pry zdiisnenni zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh viiskovoho stanu, *Ekonomichnyi prostir*, № 181, s. 55-59. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-9>.
11. Dernova I. (2023), Svitovyi rynek posluh: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-45>.
12. Doroshenko, T. M. and Shybirina, S. O. (2021), Analiz eksportnoho potentsialu Ukrainy v konteksti yevrointehratsii, *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, № 24, s. 46-56.
13. Doroshkevych, K. O., Voronovska, M. M. and Ivasiuk, V. V. (2022), Stratehiia i taktyka derzhavno-pryvatnoho partnerstva u zovnishnoekonomichnii diialnosti, *Finansovyi prostir*, № 1 (45), s. 35-44.
14. Hron O. and Sikalenko O. (2021), Otsiniuvannia eksportnoho potentsialu pidpriemstva, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 73, № 6, s. 115-122.
15. Hrytsai, O. I. and Defir, I. V. (2024), Stan zovnishnoi torhivli Ukrainy u period pandemii COVID-19 ta viiny: eksportna skladova, *Inklyuzyvna ekonomika*, № 4 (06), s. 18-26.
16. Hurina H., Kyrylenko O., Razumova K. and Novak V. (2022), Ekonomiko-ekolohichni aktualiteti eksportnoho potentsialu pidpriemstv aviatsiinoho kompleksu Ukrainy, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, t. 6 (47).
17. Ivaniienko, V. V. and Ivaniienko, K. V. (2021), Teoretychni, tekhnolohichni ta informatsiini skladnyky protsesu formuvannia stratehii rozvytku eksportnoho potentsialu pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 5(32), 3-9.
18. Karpenko, O. O. and Parkhomenko, D. O. (2021), Osoblyvosti eksportnoi diialnosti suchasnykh pidpriemstv Ukrainy, *Scientific Journal «Economic Synergy»*, Issue 2, p. 15-22.
19. Kernychnyi Ye. (2024), Osoblyvosti derzhavnoho upravlinnia rozvytkom eksportnoho potentsialu ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy, *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (7), 83-93. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-83-93>.
20. Khachatryan V. and Stratiichuk V. (2022), Kontseptualni osnovy rozvytku eksportnoho potentsialu pidpriemstva, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1), 28-32. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-4).
21. Khorobchuk O. (2024), Turystychni posluhy yak skladova eksportnoho potentsialu rehionu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-155>.
22. Kinzerska N. (2024), Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u vdoskonalenni obliku ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv torhivli, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56>.
23. Kulish, D. V. (2023), Doslidzhennia eksportnoho potentsialu pidpriemstva v protsesi formuvannia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti, *Economic Synergy*, 4, 218-231. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>.

24. Kyshakevych, B. Yu. and Demediuk, B. T. (2024), Suchasni metody znyzhennia ryzykiv eksportno-importnykh operatsii MSP v krainakh YeS, *Akademichni vizii*, vyp. 29.
25. Lyzhnyk, Yu. B., Shapovalova, I. V. and Bazaieva, D. P. (2024), Analiz dynamiky eksportno-importnykh operatsii Ukrainy ta YeS, *Visnyk Don-NUET «Ekonomiczni nauky»*, № 1(80). <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-80-1-86-95>.
26. Makarenko O. and Kurchenko M. (2023), Ekonometrychne modeliuвання vplyvu zovnishnoekonomichnoi diialnosti (eksportu ta importu) na VVP Ukrainy, *Molodyi vchenyi*, № 12 (124), s. 180-183. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-1>.
27. Maksymuk A. and Mrochko S. (2023), Analiz struktury eksportno-importnoi diialnosti Ukrainy za 2022 r. u porivnanni do mynulykh periodiv ta shliakhy yii vidnovlennia, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vyp. 5 (05), s. 37-43. <https://doi.org/10.32782/dees.5-6>.
28. Maliarets, L. M., Norik, L. O., Budarin, O. S. and Skliar, T. P. (2024), Osoblyvosti rozvytku eksportno-importnoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia derzhavnoho sektora ekonomiky, *Problemy ekonomiky*, №2, s. 94-107.
29. Mazur D., Mazur O., Mazur H. and Kovbii A. (2025), Sutnist ta osoblyvosti formuvannia eksportnoho potentsialu yak elementu rozvytku pidpriemstva, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 452-456. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-66>
30. Melnyk, M. I. and Syniura-Rostun, N. R. (2023), Mekhanizmy pidtrymky ta naroshchuvannia eksportnoho potentsialu Ukrainy, *Rehionalna ekonomika*, №2(108), s. 104-116. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-11>.
31. Olikhovskiy V. (2023), Etapy analizuvannia importnoi diialnosti, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-35>.
32. Panasniuk, V. M., Ptashchenko, O. V., Klak O. and Trubitsyna O. (2023), Export-import operations: realities of accounting and taxation under the conditions of marital state, *Journal of Strategic Economic Research*, (1), 25-34. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.3>.
33. Pichkurova Z. (2024), Rozvytok zovnishnoi torhivli Ukrainy v umovakh viiny, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-151>.
34. Pilko, A. D., Khorobchuk, O. I. and Dederchuk, O. M. (2022), Teoretychni osnovy formuvannia eksportnoho potentsialu rehionu, *Ekonomicnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, № 23, s. 20-25.
35. Pryvarnykova, I. Yu. (2024), Spetsyfika eksportno-importnykh operatsii u sferi posluh, *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, Issue 1(27), p. 89-103.
36. Prokopenko, O. V., Voitenko, O. M., Kostyrko, D. R. and Kazakov, V. V. (2023), Innovatsi-
ini stratehii rozvytku subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti na mizhnarodnomu rynku, *Akademichni vizii*, vyp. 16.
37. Radziievska S. (2023), Torhivlia posluhamy Ukrainy z krainamy YeS v umovakh funktsionuvannia uhody pro pohlyblenu ta vseokhopliuiuchu ZVT, *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № (7), s. 33-39. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-5>.
38. Salii, Ye. Yu. and Salii, O. O. (2023), Zminy u zovnishnoekonomichnii diialnosti Ukrainy v umovakh viiny, *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, № 3(14), s. 58-71.
39. Savitskyi, A. V. (2024), Komponuvannia systemy indeksiv eksportnoho potentsialu ta formuvannia prybutkovosti pidpriemstv za umov intehtratsii, *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoh (ekonomichni nauky)*, № 1 (50), s. 33-40.
40. Savluk R. (2024), Vplyv eksportnoho potentsialu na strukturnu modernizatsiiu natsionalnoi ekonomiky, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-83>.
41. Shust O. (2024), Instrumentarii derzhavnoi polityky realizatsii eksportnoho potentsialu ahroprodovolchoho sektoru Ukrainy, *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii: mizhnar. elek. nauk. zhurn.*, vyp. 1-2, s. 94-104.
42. Skopenko, N. S., Yevsieieva-Severyna, I. V. and Kyrychenko, O. M. (2023), Problemy ta perspektyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viiny, *Efektivna ekonomika*, № 3.
43. Smentyna N. (2024), Instrumenty derzhavnoho rehuliuвання eksportu v umovakh voiennoho stanu, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 128-134. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-22>.
44. Stavytska A. and Kovalenko A. (2023), Mozhlyvosti realizatsii eksportnoho potentsialu Ukrainy na svitovomu rynku, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 80, № 1, s. 108-113. (Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny).
45. Syniura-Rostun N. (2022), Yevrointehtratsiinyi rozvytok Ukrainy: suchasnyi zriz v umovakh viiskovoho stanu, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 3 (76), s. 30-41.
46. Talakh T. and Talakh V. (2024), Osoblyvosti metodyky analizu zovnishnoekonomichnoi diialnosti ta yoho informatsiine zabezpechennia, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74>.
47. Trushkina N. and Serbina T. (2022), Mizhnarodna lohistyka u systemi zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), 101-114.
48. Vdovenko, N. M., Korobova, N. M., Zos-Kior, M. V. and Koval, V. V. (2023), Evoliutsiia teoretychnykh zasad rehuliuвання eksportu-importu aharno produktsii v umovakh detsentralizatsii dlia

vykhodu na mizhnarodnyi rynok, *Akademichni vizii*, vyp. 23.

49. Virkovska A., Zaklekta O. and Lavrenchuk V. (2023), Otsinka eksportnoho potentsialu natsionalnykh ahrokompanii za umov povnomasshtabnoho vtorhnennia RF, *Innovation and Sustainability*, 4, 48-57. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.48.57>.

50. Vlasenko I. and Sirenko S. (2024), Stan ta perspektyvy rozvytku zovnishnoi torhivli tovaramy Ukrainy, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 95-99. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-14>.

51. Vovk M. and Voroblevskyi V. (2024), Pidtrymka eksportnoho potentsialu ahrarynoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vyp. 5, s. 35-40. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-6>.

52. Yariz, N. A. and Don, O. D. (2024), Analiz tovarnoi struktury torhivli Ukrainy z YeS, *HEV*, t. 89, № 4, s. 190-201. (Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny).

53. Yarovenko, T. S. and Astashev, D. V. (2024), Osoblyvosti stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva u kryzovykh

umovakh, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 88, № 3, s. 180-185. (Pidpriemnytstvo ta torhivlia).

54. Zaverbnyi A., Zalizna L. and Zhuk O. (2024), Informatsiine zabezpechennia systemy upravlinnia eksportno-importnoi diialnistiu na zasadakh funktsionalnoho pidkhodu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-129>.

55. Zelich, V. V. and Matvieiev, M. E. (2023), Osoblyvosti rehuliuвання ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu: realii sohodennia, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vyp. № 5(05), s. 93-97.

56. Zelinska O. and Halaziuk N. (2024), Transformatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>.

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.24:005.332.2:330.341.1

Свидрук І. І.,

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,

Researcher ID: F-8502-2019,

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

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА ЯК ФЕНОМЕНУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті досліджено ефективність лідерства як ключового нематеріального чинника формування інноваційного потенціалу національної економіки. Оскільки у сучасних умовах формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку національної економіки постійно зростає роль нематеріальних чинників, лідерство посідає особливе місце. Вихід за межі традиційного трактування лідерства як індивідуальної управлінської характеристики зумовлює необхідність його розгляду як системного соціально-економічного феномену, що безпосередньо впливає на формування та реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки. Актуальність дослідження визначається недостатньою розробленістю підходів до оцінювання ефективності лідерства у макроекономічному вимірі та фрагментарністю існуючих методик, які не враховують комплексний характер інноваційних процесів. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад оцінювання ефективності лідерства як феномену інноваційного потенціалу національної економіки та розроблення логічної моделі взаємозв'язку між якістю лідерства, інноваційною спроможністю та динамікою економічного розвитку. У дослідженні лідерство розглядається як системоутворюючий елемент, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень, мобілізацію ресурсів, формування інноваційного середовища та трансформацію інноваційних ідей у практичні економічні результати. У статті розкрито зміст інноваційного потенціалу національної економіки як багаторівневої системи, що поєднує людські, інституційні, управлінські та технологічні ресурси. Запропоновано підхід до розуміння ефективності лідерства в макроекономічному вимірі, який ґрунтується на здатності стимулювати інноваційні зрушення, підвищувати інституційну якість та забезпечувати стійкий економічний розвиток. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого індикаторного підходу до оцінювання ефективності лідерства, що поєднує економічні, соціальні, інституційні та інноваційні параметри. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої логічної моделі та системи показників для аналізу ефективності лідерства на рівні національної економіки, прогнозування наслідків управлінських рішень і формування стратегій інноваційного розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним тестуванням запропонованих підходів та адаптацією індикаторів до умов різних національних економік.

Ключові слова: лідерство, оцінка ефективності, інноваційний потенціал, екосистема, національна економіка.

Svydruk I. I.,

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,

Researcher ID: F-8502-2019,

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

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP AS A PHENOMENON OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY

Abstract. In the current context of shaping an innovation-oriented model of national economic development, the role of intangible factors is steadily increasing, among which leadership occupies a special place. Moving beyond the traditional interpretation of leadership as an individual managerial characteristic necessitates its consideration as a systemic socio-economic phenomenon that directly influences the formation and realization of the innovative potential of the national economy. The relevance of this study is determined by the insufficient development of approaches to assessing leadership effectiveness at the macroeconomic level and by the fragmented nature of existing methodologies that fail to account for the complex character of innovation processes. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for assessing the effectiveness of leadership as a phenomenon of the

innovative potential of the national economy and to develop a logical model of the relationship between leadership quality, innovation capacity, and economic development dynamics. In this study, leadership is considered a system-forming element that ensures the coherence of strategic decisions, resource mobilization, the formation of an innovation-friendly environment, and the transformation of innovative ideas into practical economic outcomes. The article reveals the content of the innovative potential of the national economy as a multi-level system that integrates human, institutional, managerial, and technological resources. An approach to understanding leadership effectiveness in the macroeconomic dimension is proposed, based on the ability to stimulate innovation-driven changes, enhance institutional quality, and ensure sustainable economic development. The feasibility of applying an integrated indicator-based approach to assessing leadership effectiveness is substantiated, combining economic, social, institutional, and innovation-related parameters. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed logical model and system of indicators to analyze leadership effectiveness at the national economic level, forecast the outcomes of managerial decisions, and formulate strategies for innovation-driven development. Prospects for further research are associated with empirical testing of the proposed approaches and the adaptation of indicators to the conditions of different national economies.

Keywords: leadership, effectiveness assessment, innovative potential, ecosystem, national economy.

JEL Classification: O31, O43, M10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-03>

Постановка проблеми. В умовах формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку національної економічної екосистеми лідерство поступово виходить за межі традиційного управлінського інструментарію та набуває ознак системного соціально-економічного феномену, вплив якого проявляється через якість інституційного середовища, інноваційну активність та адаптаційну спроможність економіки. Ефективність лідерства дедалі більше визначається не окремими управлінськими результатами, а здатністю забезпечувати стратегічну узгодженість рішень, мобілізацію людського й управлінського капіталу та трансформацію інноваційних ідей у економічно значущі результати. Актуальність дослідження ефективності лідерства посилюється в умовах зростання складності соціально-економічних процесів, невизначеності зовнішнього середовища під впливом несприятливих геополітичних умов та посилення глобальної конкуренції за інноваційні ресурси. Отож, традиційні матеріальні фактори розвитку поступаються визначальною роллю людському, інституційному та управлінському капіталу, інтегрованим проявом яких є лідерство. Водночас недостатня розробленість макроекономічних підходів до оцінювання ефективності лідерства обмежує можливості комплексного аналізу його впливу на інноваційний потенціал національної економіки, що зумовлює потребу в поглибленні наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження лідерства саме в контексті інноваційного розвитку (на мікро- чи макrorівні) представлено доволі незначною кількістю системних наукових досліджень. Українські вчені здебільшого розглядають лідерство не лише як управлінську функцію, але і як стратегічний інструмент інноваційного розвитку, акцентуючи на людському потенціалі, цифровізації, довірі та мотивації. Спостерігаються також наукові праці, що поєднують інноваційне лідерство з екосистемами, сталим розвитком та

стартапами. Так, П. Іжевський і Л. Федоришина, аналізуючи еволюцію підходів до лідерства в умовах економічної турбулентності, визначили ключові інноваційні тренди та виклики його прояву в Україні [3]. Автори підкреслюють, що основні потреби розвитку лідерства сьогодні знаходяться в площині формування довіри, підвищення залученості персоналу, утримання талантів та співпраці людини зі штучним інтелектом. Дослідження А. Длігача презентує авторське бачення інтелектуального лідерства як складової економічного прориву [2]. Автор пропонує стратегічний погляд на інновації та цифровізацію як базу інтелектуального лідерства для післявоєнного економічного відновлення та прориву України, а сам феномен лідерства визначає як ключовий елемент розвитку людського капіталу, креативності й цифрової трансформації, що має забезпечити економічне зростання та реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. У роботі М. Вовк та інш. фокус спрямовано на взаємозв'язок стратегічного лідерства, сталого розвитку та управління інноваційним бізнесом в українських реаліях [1]. Науковці, по суті, описали новий тип лідера, що поєднує риси стратега, наставника і комунікатора зі здатністю формувати інноваційні стратегії в умовах невизначеності. У дослідженні О. Шикун розглядається місце лідерства в інноваційному ландшафті економіки України, зокрема у формуванні інноваційної активності молоді та вимірюванні через міжнародні індекси [4].

Сучасні закордонні розвідки частіше вивчають інноваційне лідерство не як окрему рису, а як комплексну поведінкову та структурну модель, що складається з вимірів і механізмів, які можна оцінювати кількісно. Лідерство розглядається як ключовий чинник культури інновацій, що впливає на мотивацію, творчість, стратегічну адаптивність та продуктивність. Так, W. Zhu зі співавт. запропонували та емпірично підтвердили структуру інноваційного лідерства через п'ять ключових вимірів

(креативне мислення, готовність до ризику, механізми інновацій тощо), а також розробили шкалу для кількісного вимірювання інноваційного лідерства в організаціях [9]. Дослідники показали: інноваційне лідерство має структурні виміри, які безпосередньо корелюють із інноваційною результативністю на індивідуальному і командному рівнях, що важливо для розуміння ролі лідерів у стимулюванні інноваційної поведінки. А. Piotrowska здійснила аналіз ролі підприємницького лідерства (entrepreneurial leadership) у сприянні інноваціям та адаптивності великих компаній, довівши, що поєднання підприємницького мислення та лідерських практик сприяє швидкій адаптації до змін, створенню інноваційних стратегій та зміцненню корпоративної конкурентоспроможності [7]. Інший погляд представив L. Wang, що розглянув, як лідерство, орієнтоване на бачення майбутнього (visionary leadership), впливає на психологічне підсилення працівників та їхню інноваційну результативність в організаціях малого і середнього бізнесу [8]. Науковець виявив, що бачення лідера підсилює психологічні ресурси працівників та сприяє їхній здатності генерувати нові ідеї.

Попри зростання кількості наукових досліджень, присвячених лідерству в контексті інноваційного розвитку, наявні публікації мають низку концептуальних і методологічних обмежень, що зумовлюють потребу в подальших дослідженнях. Значна частина робіт зосереджена переважно на розгляді інноваційного лідерства на мікроекономічному рівні, з акцентуванням на поведінкових характеристиках лідерів, корпоративній культурі чи інноваційній результативності підприємницьких структур. Водночас макроекономічний вимір лідерства, зокрема його вплив на формування та реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки, залишається фрагментарно представленим і не має цілісного теоретико-методологічного обґрунтування.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад

оцінювання ефективності лідерства як системного чинника формування та реалізації інноваційного потенціалу національної економіки, а також розроблення інтегрованого підходу до визначення його впливу на інноваційний розвиток у макро- та мікроекономічному вимірах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство доцільно розглядати як міждисциплінарний феномен, комплексну соціально-економічну функцію, що охоплює стратегічне бачення, координацію ресурсів, розвиток людського капіталу та підтримку інституційних механізмів. Ефективне лідерство стимулює адаптацію організації до швидкозмінних умов через формування психологічно безпечного середовища для експериментів та відкритого обміну ідеями, підтримання гнучкості й колективної творчості, застосування інструментів стратегування для інтеграції інновацій у практичну діяльність.

Мобілізуючи ресурси в межах міжсекторної координації, лідерство модифікує системи мотивації та оцінювання, стимулюючи інноваційні ініціативи, моделює поведінку і цінності до рівня підтримки новаторських рішень із повним усвідомленням можливих ризиків. Такі механізми (табл. 1) дозволяють не лише генерувати інноваційні ідеї, а й забезпечувати їх трансформацію у реальні та стійкі економічні результати.

Сучасне сприйняття лідерства все більше віддаляється від персоніфікації в менеджменті, набуваючи ознак системності у визначенні інституційної здатності адаптуватися до трансформаційних процесів і формувати конкурентні переваги, стимулюючи інноваційність. Сьогодні ефективне лідерство не обмежується декларативною підтримкою інновацій, це скоріше сукупність цілеспрямованих дій і практик із формування середовища, здатного активувати творчий потенціал суб'єктів системи, де працівники відчують підтримку творчої генерації ідей чи концепцій без ризику покарання за помилкові рішення.

Таблиця 1

Механізми впливу лідерства на інноваційний розвиток

Механізм впливу	Інструмент/підхід	Очікуваний ефект
Формування психологічно безпечного середовища	Підтримка експериментів, відкритість до обговорення, толерантність до помилок	Стимулювання відкритого обміну ідеями, розвиток креативності працівників
Підтримка колективної творчості	Методика дизайн-мислення, брейн-стормінги, крос-функціональні команди	Генерація інноваційних рішень та інтеграція різних точок зору
Мобілізація ресурсів та координація	Міжсекторні партнерства, стратегічне планування, управління проектами	Ефективне використання фінансових, людських та технологічних ресурсів
Мотивація та оцінювання інноваційної діяльності	КРІ для інновацій, бонуси за впровадження нових ідей, наставництво	Підвищення залученості, активізація ініціатив та результативність інновацій
Моделювання цінностей та поведінки	Демонстрація толерантності до ризиків, підтримка новаторських рішень	Формування культури інновацій та прийняття змін

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Ресурсний склад інноваційного потенціалу економіки

Компонент ресурсу	Складові / приклади	Роль у формуванні інноваційного потенціалу
Людські ресурси	Освіта, професійні навички, креативний потенціал, управлінські компетенції	Генерація ідей, оцінка їх життєздатності, адаптація до умов ринку
Інституційні ресурси	Державні та приватні інститути, законодавство, механізми підтримки інновацій	Забезпечення стабільності, захист інтелектуальної власності, координація суб'єктів економіки
Управлінські ресурси	Стратегічне планування, контроль, мотиваційні системи, організаційна координація	Ефективне впровадження інновацій, мобілізація ресурсів, стимулювання колективної творчості
Технологічні ресурси	R&D інфраструктура, цифрові платформи, сучасні технології	Трансформація ідей у комерційно успішні продукти та послуги, підвищення продуктивності
Синергія ресурсів	Взаємодія всіх компонентів	Забезпечення системного розвитку, конкурентоспроможності та стійкого зростання економіки

Джерело: сформовано автором

Сприяння відкритому обміну ідеями досягається через заохочення до діалогу і підтримку ризикованих, але перспективних ініціатив, тобто лідер стимулює не стільки результат, скільки процес творчості, забезпечуючи психологічні, соціальні та матеріальні умови для прояву інсайту. Відповідно, лідерство все більше орієнтується на методи дизайн-мислення як інструментарію для формування творчого середовища, підтримки співпраці та гнучкості. Важливим механізмом є також створення й підтримка креативного клімату як посередницького агента між лідерською поведінкою та інноваційною результативністю [6]. Лідерські практики, спрямовані на регулювання цього клімату через підтримку автономії, підтримки чи зростання залучення, підсилюють інноваційну продуктивність.

Зазначимо, що лідерські моделі поведінки, які включають толерантність до ризику, формують умови для взаємної довіри, а здатність лідера мислити креативно і толерувати різні точки зору дозволяє безконфліктно встановлювати механізми для впровадження інноваційних ідей і реалізовувати на практиці структуровані управлінські процеси, що підтримують творчість [9]. Іншим актуальним шляхом стимулювання розвитку креативного клімату є моделювання цінностей та поведінки як соціальних сигналів для команди. Демонструючи стабільну прихильність до творчих рішень і сприйняття невдач як частини процесу формування інноваційної ідентичності, лідер формує стійкий творчий контекст для інноваційної діяльності [5]. Відтак лідерство варто розглядати не лише як функцію управління, але й як структурний чинник інноваційної діяльності, що поєднує людський, технологічний і соціальний капітал.

З іншого боку, розкриваючи зміст інноваційного потенціалу національної економіки, зауважимо: він формується як багаторівнева система взаємопов'язаних ресурсних блоків (табл. 2).

Варто зауважити, що інноваційний потенціал визначається не наявністю певних ресурсів, а їх взаємодією, адже компетенції завжди реалізуються через управлінські практики та технологічну інфраструктуру, які підтримуються інституційними механізмами. Отож, синергія цих компонентів дозволяє економічним суб'єктам адаптуватися до змін, створювати конкурентоспроможні інноваційні рішення та ефективно інтегрувати їх у ринок. Таким чином, інноваційний потенціал стає системним показником здатності національної економіки до саморозвитку, трансформації та стійкого зростання.

Роль лідерства в цій системі полягає у координації ресурсів, підтримці інноваційної культури та стимулюванні активної участі різних секторів економіки. Саме завдяки здатності лідерства інтегрувати різномірні ресурси, координувати дії економічних суб'єктів та формувати узгоджену стратегію розвитку можна розглядати його як системоутворюючий елемент інноваційного потенціалу національної економіки (табл. 3).

Лідерство забезпечує трансформацію інноваційних ідей у конкретні економічні результати через визначення пріоритетів і формування середовища для міжсекторної кооперації та оптимального розподілу фінансових, людських і технологічних ресурсів. Крім того, через інструменти лідерства реалізуються системні механізми моніторингу, оцінки та коригування інноваційних процесів, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищувати результативність інноваційних ініціатив. Відповідно, лідерство не лише стимулює співпрацю між державними інститутами, бізнесом і науковим середовищем, але й визначає швидкість і якість впровадження інновацій, знижує ризики невдач і підвищує ефективність ресурсів, забезпечуючи тим самим послідовний розвиток економічної системи та підвищення її адаптивності.

Таблиця 3

Роль лідерства як системоутворюючого елементу інноваційного потенціалу національної економіки

Функція лідерства	Інструменти	Очікуваний економічний ефект
Узгодження стратегічних рішень	Стратегічне планування, постановка пріоритетів, KPI, координаційні наради	Гармонізація дій різних секторів, ефективне використання ресурсів
Трансформація інноваційних ідей у проекти	Проектний менеджмент, дизайн-мислення, тестування прототипів	Реалізація інновацій у вигляді продуктів, технологій, процесів
Мобілізація та координація ресурсів	Міжсекторні партнерства, оптимізація фінансів і кадрів, цифрові платформи	Підвищення продуктивності та результативності інновацій
Моніторинг та коригування процесів	Системи контролю, регулярна оцінка результатів, ризик-менеджмент	Зниження ризиків, підвищення стійкості інноваційних ініціатив
Формування інноваційної культури	Мотивація, наставництво, моделювання цінностей, заохочення ризикованих ідей	Створення середовища для творчості та безперервного інноваційного розвитку

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

Взаємозв'язок лідерства, інноваційної спроможності та економічного зростання національної економіки

Компонент системи	Показники/індикатори	Очікуваний вплив на інновації та економіку
Якість лідерства	Компетентність управлінців, стратегічне бачення, адаптивність	Підвищення ефективності прийняття рішень, мотивація персоналу
Інституційне середовище	Ступінь підтримки інновацій, законодавчі стимули	Сприяння впровадженню нових технологій, захист прав інтелектуальної власності
Інноваційна спроможність	R&D витрати, кількість стартапів, рівень цифровізації	Зростання продуктивності, конкурентоспроможності економіки
Економічне зростання	ВВП на душу населення, індекс конкурентоспроможності, зайнятість	Стале економічне зростання та підвищення рівня життя населення

Джерело: сформовано автором

Отож, ефективність лідерства в макроекономічному вимірі ми пропонуємо розглядати як здатність системно впливати на інноваційні зрушення, забезпечувати підвищення якості інституцій та стимулювати стійке економічне зростання. Основу такого підходу складає виділення ключових показників впливу лідерства на інноваційний розвиток, які включають рівень інноваційної активності, здатність до мобілізації ресурсів, ефективність координації між секторами та адаптивність економічної системи.

Однак не менш важливим є поєднання макроекономічних індикаторів із мікрорівневими показниками організаційної продуктивності, що дозволяє оцінювати реальний внесок лідерства у формування інноваційного потенціалу (табл. 4). Запропонований підхід забезпечує можливість моделювання причинно-наслідкових зв'язків між якістю лідерства, інституційним середовищем та динамікою інноваційних результатів.

Крім того, інтеграція системного аналізу з практичними методами вимірювання результативності лідерських практик дозволяє визначати резерви підвищення ефективності та розробляти стратегічні напрямки розвитку управлінських

компетенцій. Формування такого підходу дозволяє створити цілісну концепцію оцінювання ефективності лідерства, яка поєднує теоретичні, методологічні та прикладні аспекти, забезпечуючи основу для подальшого дослідження та практичного застосування на рівні національної економіки.

Для практичного оцінювання ефективності лідерства рекомендуємо виділяти критерії та індикатори, які охоплюють інноваційну активність (кількість патентів, R&D-витрати, стартапи), інституційну підтримку (індекс державного регулювання, нормативні стимули), мобілізацію ресурсів (інвестиції в інноваційні проекти), координацію між секторами (співпраця бізнесу, науки та держави) та адаптивність системи (швидкість впровадження інновацій, інституційна гнучкість). На основі цих метрик можна побудувати логічну модель взаємозв'язку, в межах якої якість лідерства формує інституційне середовище, що впливає на інноваційну спроможність економіки, а та, у свою чергу, визначає динаміку економічного зростання (рис. 1).

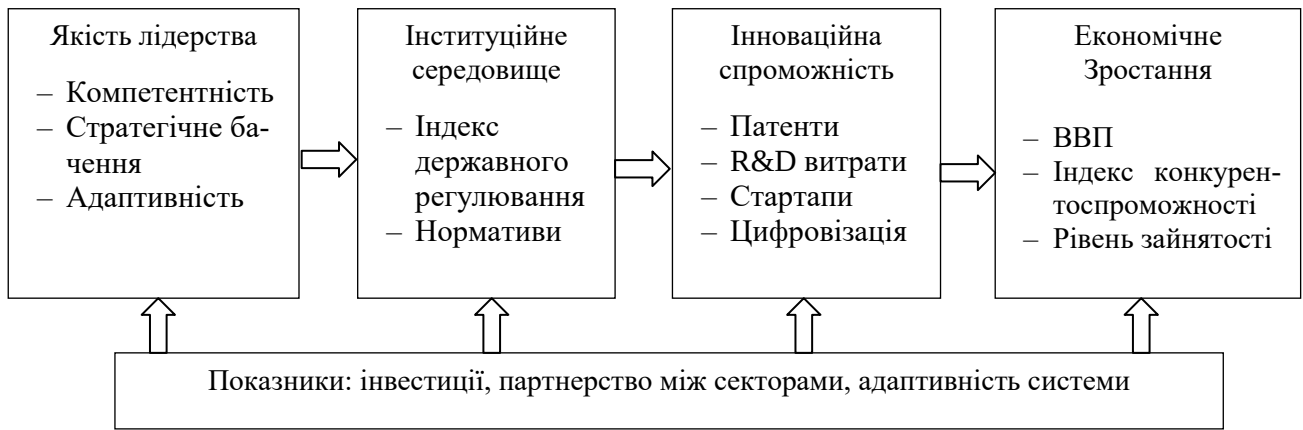


Рис. 1. Логічна модель взаємозв'язку ефективності лідерства та інноваційного потенціалу національної економіки

Джерело: сформовано автором

Представлена модель передбачає кількісне вимірювання впливу лідерства через макроекономічні індикатори. Інтеграція макро- і мікрорівневих даних дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, визначати резерви підвищення ефективності та формувати стратегічні напрями розвитку управлінських компетенцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Лідерство в умовах інноваційного розвитку національної економіки доцільно розглядати як системоутворюючий соціально-економічний феномен, який інтегрує людські, управлінські, інституційні та технологічні ресурси і забезпечує їх узгоджену взаємодію. Такий підхід дозволяє відійти від персоналізованого трактування лідерства та розглядати його як чинник формування інноваційного потенціалу економіки в цілому.

2. Ефективність лідерства у макроекономічному вимірі визначається не окремими управлінськими результатами, а здатністю формувати інноваційне середовище, мобілізувати ресурси, координувати міжсекторну взаємодію та забезпечувати трансформацію інноваційних ідей у стійкі економічні результати. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності лідерства.

3. Запропоновано логічну модель взаємозв'язку між якістю лідерства, інноваційною спроможністю та динамікою економічного розвитку, яка дозволяє ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки, поєднати макро- та мікрорівневі показники та створити основу для інтегрованого індикаторного оцінювання ефективності лідерства як чинника інноваційного зростання.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз ролі державної політики та інституційних механізмів у формуванні інноваційно орієнтованого лідерського середовища на національному рівні. Особливої уваги потребує оцінювання ефективності законодавчих і фінансових стимулів, програм розвитку управлінських компетенцій, а також механізмів міжсекторної

взаємодії між державою, бізнесом і науковим середовищем. Перспективним напрямом також є емпіричне тестування запропонованої логічної моделі на основі міжнародних індексів, що дозволить визначити вплив інституційної якості та лідерських практик на інноваційне зростання економіки в порівняльному вимірі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вовк М., Бондаренко Ю., Гонтовий Д., Денисенко С. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 346, № 5. С. 56-63. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-56.
2. Длігач А. Інновації, цифровізація та інтелектуальне лідерство: стратегія українського прориву. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2025. С. 22-32.
3. Іжевський П., Федоришина Л. Інновації в лідерстві: тренди та досвід для України. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 155-165. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.2.17.
4. Шикун О. І. Роль лідерства та інновацій в економіці України. *Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки вирішення сучасних проблем* : матеріали наук.-практ. конф. Київ : НаУКМА, 2023. С. 66-67.
5. Cao Y., Wen P., Luo L. Leaders' calling and employees' innovative behavior: the mediating role of work meaning and the moderating effect of supervisor's organizational embodiment. *Systems*. 2025. Vol. 13, no. 8. Art. 718. DOI: 10.3390/systems13080718.
6. Isaksen S. G., Akkermans H. J. Creative climate: a leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*. 2011. Vol. 45, no. 3. P. 161-187.
7. Piotrowska A. Innovative leadership: driving change in today's corporate landscape. *European Research Studies*. 2024. Vol. 27, no. 4. P. 135-151.

8. Wang L., Jin X., Yoo J. J. The process of visionary leadership increases innovative performance among IT industry 4.0 for SMEs for organizational sustainability: testing the moderated mediation model. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 19. Art. 8690. DOI: 10.3390/su16198690.

9. Zhu W., Yang H., Yang B., Sosik J. J. Innovative leadership in organizations: dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 172. Art. 114445. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114445.

REFERENCES

1. Vovk M., Bondarenko Yu., Hontovyi D. and Denysenko S. (2025), Liderstvo, stalyy rozvytok y stratehichne upravlinnia innovatsiinym biznesom: vyklyky ta perspektyvy dlia startapiv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, t. 346, № 5, s. 56-63. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-56.

2. Dlihach A. (2025), Innovatsii, tsyvrovizatsiia ta intelektualne liderstvo: stratehiia ukrainskoho proryvu, *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku* : zb. materialiv X Mizhnar. nauk.-prakt. konf., KNEU, Kyiv, s. 22-32.

3. Izhevskiy P. and Fedoryshyna L. (2025), Innovatsii v liderstvi: trendy ta dosvid dlia Ukrainy, *Innovatsiina ekonomika*, № 2, s. 155-165. DOI: 10.37332/2309-1533.2025.2.17.

4. Shykun, O. I. (2023), Rol liderstv a ta innovatsii v ekonomitsi Ukrainy, *Innovatsiini idei v ekonomichnii*

nautsi: poshuky vyrishennia suchasnykh problem : materialy nauk.-prakt. konf., NaUKMA, Kyiv, s. 66-67.

5. Cao Y., Wen P. and Luo L. (2025), Leaders' calling and employees' innovative behavior: the mediating role of work meaning and the moderating effect of supervisor's organizational embodiment, *Systems*, vol. 13, no. 8, Art. 718. DOI: 10.3390/systems13080718.

6. Isaksen, S. G. and Akkermans, H. J. (2011), Creative climate: a leadership lever for innovation, *The Journal of Creative Behavior*, vol. 45, no. 3, p. 161-187.

7. Piotrowska A. (2024), Innovative leadership: driving change in today's corporate landscape, *European Research Studies*, vol. 27, no. 4, p. 135-151.

8. Wang L., Jin X. and Yoo, J. J. (2024), The process of visionary leadership increases innovative performance among IT industry 4.0 for SMEs for organizational sustainability: testing the moderated mediation model, *Sustainability*, vol. 16, no. 19, Art. 8690. DOI: 10.3390/su16198690.

9. Zhu W., Yang H., Yang B. and Sosik, J. J. (2024), Innovative leadership in organizations: dimensions, measurement, and validation, *Journal of Business Research*, vol. 172, Art. 114445. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114445.

Стаття надійшла: 24.10.2025

Стаття прийнята: 20.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.3

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

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

Копилюк Н. Ю.,

nazarkorylyuk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-1877-2585,

к.е.н., докторант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті представлено авторський підхід до трактування сутності антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі. Розроблено етапи впровадження, реалізації й основні засади антикризового управління у сфері ритейлу. Метою статті є розробка організаційно-економічних засад антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі та вдосконалення інструментарію його реалізації. Запропоновано основні етапи здійснення антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які включають: моніторинг та визначення типу і глибини кризи на підприємствах ритейлу на основі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників нестійкості; аналіз і оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі в контексті ідентифікації кризових явищ; розробку методів та інструментів антикризового управління на підприємствах ритейлу; формування антикризової політики та стратегії підприємств; обґрунтування ефективності антикризових програм і заходів; реорганізацію та ліквідацію підприємств із урахуванням методу мінімізації витрат. Аргументовано доведено, що мета реалізується в межах концептуальних основ антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які повинні враховувати суб'єкт, об'єкт, завдання, технології, інновації, ресурси та систему критеріїв ефективності. Визначено завдання, які реалізуються на основі ресурсорієнтованого підходу та наявних технологій і впроваджених інновацій. Удосконалено підхід до оцінювання ресурсного потенціалу підприємств ритейлу, який повинен враховувати реальні та потенційні фінансові, кадрові, інформаційні та інвестиційні ресурси з позицій їх достатності для подолання ознак існуючих криз. Акцентовано, що трансформаційні процеси у роздрібній торгівлі відбуваються на основі інновацій та технологічних модернізацій. Подальші дослідження у даному напрямі повинні стосуватися методичного інструментарію оцінювання засад антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі й розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств ритейлу на підставі інвестиційної привабливості та інноваційних трансформацій.

Ключові слова: антикризове управління, роздрібна торгівля, інвестиції, інновації, кризові явища у роздрібній торгівлі.

Копилюк О. І.,

korylyuk@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

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

Kopylyuk N. Yu.,

nazarkopylyuk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-1877-2585,

Ph.D, Doctoral Degree Studies Candidate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SPHERE OF RETAIL TRADE

Abstract. The article presents the author's approach to interpreting the essence of anti-crisis management in the retail sector. The stages of introduction, implementation and basic principles of anti-crisis management in the retail sector are developed. The purpose of the article is to develop organizational and economic principles of anti-crisis management in the retail sector and improve the tools for its implementation. The main stages of anti-crisis management in the retail sector are proposed, which include: monitoring and determining the type and depth of the crisis in retail enterprises based on the study of external and internal factors of instability; analysis and assessment of financial and economic indicators of retail enterprises in the context of identifying crisis phenomena; development of methods and tools of anti-crisis management in retail enterprises; formation of anti-crisis policy and strategy of enterprises; substantiation of the effectiveness of anti-crisis programs and measures; reorganization and liquidation of enterprises taking into account the method of cost minimization. It is argued that the goal is implemented within the conceptual framework of anti-crisis management in the retail sector, which should reveal subjects, objects, tasks, technologies, innovations, resources and a system of efficiency criteria. The tasks are defined, which are implemented on the basis of a resource-oriented approach and existing technologies and implemented innovations. The approach to assessing the resource potential of retail enterprises is improved, which should take into account real and potential financial, personnel, information and investment resources from the standpoint of their sufficiency to overcome the symptoms of existing crises. It is emphasized that transformational processes in retail trade occur on the basis of innovations and technological modernizations. Further research in this area should concern the methodological tools for assessing the principles of anti-crisis management in the retail sector and the development of strategic directions for the development of retail enterprises on the basis of investment attractiveness and innovative transformations.

Key words: anti-crisis management, retail trade, investments, innovations, crisis phenomena in retail trade.

JEL Classification: L81, D81, G30

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-04>

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні та глобальні тренди розвитку ритейлу у світі спричинили новітні виклики, такі як зростання вартості сировини та дистрибуції, збої у ланцюгах поставок, дефіцит робочої сили, інфляція, зміни у курсах валют і оподаткуванні, що вплинуло не лише на ефективність діяльності підприємств сфери торгівлі, але й на поведінку споживачів та зниження їх купівельної спроможності. Сучасним трендом трансформаційних змін у сфері торгівлі стали інвестиції, пов'язані з цифровізацією через розвиток багатоканальної присутності, розширення мобільних додатків та платформ, цифрових платежів, які виявилися вагомим інструментом подолання кризових явищ та підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання. В таких умовах актуалізується необхідність розробки концептуальних засад антикризового управління підприємствами сфери роздрібно́ї торгівлі із урахуванням існуючих зовнішніх і внутрішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні основи антикризового управління у сфері роздрібно́ї торгівлі розкриті у роботах вітчизняних та закордонних учених, таких як: М. Біроваш, В. Литвінова, О. Кобилінський, В. Єлісеєв, С. Бай, Р. Гаврилова, Н. Пархаєва, Н. Носань, О. Борисенко, Т. Назаренко, В. Чичун, В. Дзундза, О. Білоцерківський, І. Соснов,

К. Kiiveri, J. Isoaho, P. Naumanen, J. Liesivuori, S. Virtanen, Ю. Мирошніченко, Н. Антонова, Я. Хомовська, Т. Передерій, О. Овчарук, С. Переверзєв, В. Shawn, Р. Лупак, О. Микитин, М. Wang, J. Marsden, E. Oguz, В. Thomas та ін. Поряд з тим, новітні виклики, спричинені повномасштабною війною та глобальними трендами розвитку ритейлу, зумовлюють необхідність розробки основних засад антикризового управління.

Постановка завдання. Метою статті є розробка організаційно-економічних засад антикризового управління у сфері роздрібно́ї торгівлі та вдосконалення інструментарію його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах вторгнення сфера торгівлі України розвивається під впливом новітніх ризиків і загроз, пов'язаних із повномасштабною війною, яка призвела до знищення активів, релокації бізнесу, порушення логістичних зв'язків, наявності кадрових, безпекових й інвестиційних проблем. Асоціація ритейлерів України (РАУ) та Українська рада торгових центрів (УРТЦ) підраховали, що загальна сума збитків, завданих торговельним мережам російським вторгненням, сягнула 50,7 млрд грн, а скорочення товарообігу за перші місяці війни становило 75% від довоєнного рівня [1]. Поряд з цим, внутрішня і зовнішня міграція населення України, інфляція, девальвація гривні призвели до

зниження купівельної спроможності й попиту населення на товари і послуги, а також до зростання операційних витрат на ведення торговельного бізнесу.

В умовах війни діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі є важливою не лише з позицій забезпечення споживачів товарами і торговельними послугами, але й організації беззбиткової діяльності та сталого розвитку. Вчені В. О. Літвінова, О. Ю. Кобилінський охарактеризували існуючі проблеми у діяльності торговельних підприємств під час вторгнення та відзначили, що призупинення діяльності відбувається переважно у сфері мікропідприємництва, де показник становить 18,5%, на другому місці – малі та середні підприємства (9,8%), а на третьому – великі підприємства (6,2%) [2, с. 99].

Підтримуємо твердження про те, що нова парадигма управління торговельними підприємствами в період війни передбачає зміщення акцентів із економічної результативності на забезпечення стійкості, безперервності функціонування, здатності до адаптації й відновлення [3].

У 2024 р. ринок ритейлу поступово відновлює довоєнні параметри функціонування й традиційно наближається до показника, що становить близько 14% ВВП України. Показники продуктового та непродуктового ритейлу демонструють стійке зростання, а торговельні мережі - швидко інтеграцію до сучасних умов, впроваджують інноваційні рішення й залишаються важливим сегментом розвитку економіки й наповнення бюджетів усіх рівнів. Як відзначають Н. Пархаєва, Р. Гаврилова, завдяки використанню нових технологій, систем та інформаційних програм операторам вітчизняного споживчого ринку вдається оптимізувати свою роботу. Зокрема, ритейлери автоматизують процеси логістичного постачання та купівлі за допомогою впровадження сучасного комп'ютерного забезпечення, розвивають омніканальний продаж товарів, встановлюють POS-термінали і каси самообслуговування тощо [4].

Також експерти зазначають, що на зміну омніканальній моделі ритейлу приходить нове поняття – *phygital* (фіджитал, від поєднання слів “фізичний” і “діджитальний”). Щоб утримати клієнта, ритейлер прагне забезпечити йому цікавий споживчий досвід, створити wow-ефект у кожній точці контакту – як онлайн, так і офлайн [5, с. 51].

Отже, сучасними тенденціями розвитку роздрібно́ї торгівлі вважаємо: перехід від функціонування на засадах фінансово-економічної ефективності до забезпечення діяльності в умовах війни у координатах “безпека-ризиковість-беззбитковість-інноваційність”. Реалізація таких напрямів вимагає від підприємств роздрібно́ї торгівлі розробки засад антикризового управління, яке виконує особливі функції, спрямовані на подолання кризових явищ і загроз у їх діяльності.

Н. С. Носань, О. В. Борисенко, Т. С. Назаренко вважають, що антикризове управління в умовах війни зосереджується на чітких та послідовних кроках, спрямованих на зниження ризиків, раціональне використання ресурсів, безпеку кадрів та

збереження ділових зв'язків [6]. Позиція авторів є важливою у прикладному аспекті щодо регламентування послідовного порядку (плану) розробки заходів антикризового менеджменту.

Проведені дослідження питань сутності, механізмів, інструментів й концепцій антикризового управління підприємствами роздрібно́ї торгівлі дозволили констатувати відсутність усталених підходів у теоретичному і прикладному аспектах.

Зокрема, В. А. Чичун, Т. І. Дзундза трактують антикризове управління як одну зі складових системи управління торговельним підприємством, що розглядається як низка управлінських заходів щодо запобігання та подолання кризових ситуацій [7, с. 120]. Отже, науковці дотримуються точки зору: антикризовий менеджмент є елементом загальної системи управління торговельним підприємством.

У дослідженнях О. Б. Білоцерківського, І. І. Соснової акцентовано, що антикризове управління торговельним підприємством можна розглядати з різних аспектів, зокрема як: 1) систему управління, 2) тип управління; 3) розробку та реалізацію заходів; 4) процес. Найбільш універсальним, на думку авторів, є визначення антикризового управління як процесу, тобто сукупності послідовності таких дій: 1) запобігання кризі, 2) підготовка до кризи, 3) реагування на кризу від підприємства, 4) оцінка застосованих антикризових заходів [8, с. 18].

Закордонні науковці К. Kiiveri, J. Isoaho, P. Naumanen, J. Liesivuori, S. Virtanen стверджували, що стійкість та відновлення серед малих та середніх підприємств можна забезпечувати, дотримуючись розробленого підходу до управління кризами під назвою “Crises Assistant”, який включає чотири напрями: готовність, початок криз, під час криз та після криз [9]. Такий підхід допомагає підприємцям розробляти рекомендації щодо управління кризами в залежності від їх глибини, типу та ймовірності настання.

Ю. В. Мирошниченко, Н. В. Антонова, Я. В. Хомовська розглядають антикризове управління як процес управління підприємством, що полягає у моніторингу зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення причин виникнення кризових ситуацій, розробці оперативних заходів реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підтримці рівноваги у всіх підсистемах підприємства та забезпечення стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища [10, с. 647].

Т. С. Передерій вважає, що антикризове управління передбачає підтримання життєздатності підприємства та покращення ситуації в його внутрішньому середовищі за допомогою ефективних управлінських важелів. Важливо, щоб підприємці в Україні, особливо в торговому секторі, почали впроваджувати заходи антикризового управління для захисту свого бізнесу під час кризи [11, с. 156].

О. М. Овчарук, С. С. Переверзєв вважають: антикризове управління – це багатоплановий процес, що включає комплекс заходів щодо своєчасної ідентифікації ознак потенційних загроз, подолання криз, у тому числі розробку антикризової стратегії

та усунення негативних наслідків кризових ситуацій [12, с. 890]. Такий процесний підхід є цінним у контексті розробки комплексу заходів антикризового управління на різних стадіях розвитку кризи.

Дослідження іноземного досвіду антикризового менеджменту у роздрібній торгівлі доводять, що це практика, яка включає передбачення, планування та реагування на події, що потенційно можуть порушити роботу роздрібної торгівлі. Цей аспект управління відіграє вирішальну роль в екосистемі роздрібної торгівлі, де здатність швидко реагувати та усувати кризи забезпечує або збереження лояльності клієнтів чи втрату частки ринку [13].

На основі теоретичного узагальнення пропонуємо трактувати антикризове управління в роздрібній торгівлі як перманентний процес передбачення кризових явищ, функціонування в умовах нестабільності й посткризового відновлення фінансово-економічних параметрів суб'єкта господарювання або розробки шляхів його реорганізації з урахуванням методу мінімізації витрат чи ліквідації. При цьому витрати на реорганізацію повинні бути менші, ніж у разі банкрутства і ліквідації суб'єкта бізнесу.

Закордонні вчені систематизують чинники неплатоспроможності роздрібних мереж і називають це явище апокаліпсисом роздрібної торгівлі. Варто виділити існування різноманітних факторів, які спричиняють неплатоспроможність і банкрутство у сфері ритейлу. Зокрема, виділяють три групи факторів, такі як: 1) макроекономічні детермінанти, 2) фундаментальні детермінанти на рівні фірми, 3) детермінанти корпоративного управління на рівні фірми. Важливість даного підходу – в тому, що у процесі антикризового управління поряд із іншими чинниками необхідно враховувати корпоративні права та існуючі форми власності підприємств, можливості залучення потенціалу власників до реалізації антикризових заходів, зокрема програм капіталізації [14].

Заслуговує на увагу підхід учених Р. Л. Лупака, О. З. Микитина, які виокремили існуючі типи криз у роздрібній торгівлі України (споживча, фінансова, логістична, безпекова, регуляторно-адміністративна, інтелектуально-кадрова, поведінкова, інформаційно-технологічна) й розробили відповідні інструменти антикризового менеджменту [15, с. 56].

Отже, необхідність впровадження превентивного й реактивного антикризового управління у роздрібній торгівлі зумовлена передусім особливостями прояву криз в умовах екзистенційних викликів і загроз, обмеженістю часових і фінансових

можливостей, наявністю новітніх безпекових, організаційних, регуляторних, техніко-технологічних проблем.

На нашу думку, основними етапами антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі є такі:

1) моніторинг та визначення типу і глибини кризи на підприємствах ритейлу на основі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників нестабільності;

2) аналіз і оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі в контексті ідентифікації кризових явищ;

3) розробка методів та інструментів антикризового управління на підприємствах ритейлу;

4) формування антикризової політики та стратегії підприємств;

5) обґрунтування ефективності антикризових програм і заходів;

6) реорганізація та ліквідація підприємств із урахуванням методу мінімізації витрат.

Отже, основна мета антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі полягає у розробці і впровадженні заходів щодо передбачення кризи, функціонування суб'єкта господарювання в умовах кризового стану й поступового відновлення стабільності або його реорганізації чи ліквідації. Дана мета реалізується в межах концептуальних основ антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які, на наш погляд, повинні враховувати суб'єкт, об'єкт, завдання, технології, інновації, ресурси та систему критеріїв ефективності (рис. 1).

Антикризове управління у сфері роздрібної торгівлі спрямоване на реалізацію низки завдань, таких як:

- розвиток та відновлення підприємницької діяльності у сфері продажу товарів і надання торговельних послуг;

- реалізація засад продовольчої безпеки країни й розширення продажу продуктів харчування відповідної якості та асортименту;

- забезпечення безбиткової діяльності підприємств роздрібної торгівлі;

- впровадження концепції сталого розвитку підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням соціальних та екологічних аспектів;

- забезпечення інвестиційної привабливості сфери ритейлу, впровадження інноваційних підходів до надання торговельних послуг;

- підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі шляхом впровадження цифровізації операційних процесів, ІТ-технологій і підвищення ринкової частки підприємств.

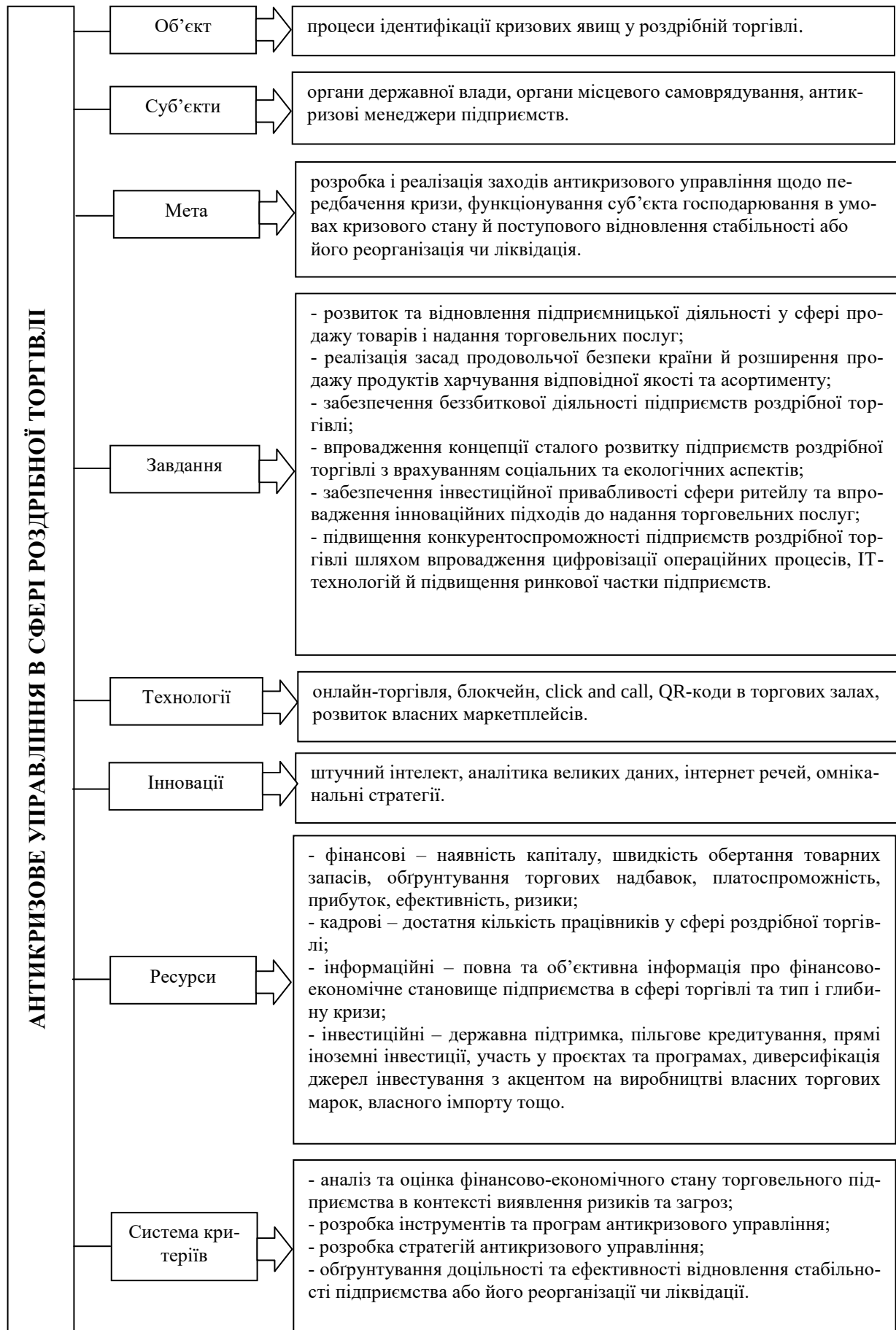


Рис. 1. Основні засади антикризового управління в сфері роздрібно торгівлі

Джерело: авторська розробка

Дані завдання реалізуються на основі ресурсорієнтованого підходу та наявних технологій і впроваджених інновацій. У результаті оцінювання ресурсного потенціалу підприємств ритейлу необхідно оцінити фінансові, кадрові, інформаційні, інвестиційні ресурси з позицій їх достатності для подолання симптомів існуючих криз і розробити шляхи підвищення капіталізації, санаційної підтримки, корпоративної й соціальної відповідальності бізнесу.

Варто враховувати, що трансформаційні процеси у роздрібній торгівлі відбуваються на основі інновацій та технологічних модернізацій. Результати досліджень М. Wang, J. Marsden, E. Oguz, B. Thomas показують: сектор роздрібної торгівлі переживає значний зсув парадигми, зумовлений інтеграцією штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей (IoT) та омніканальних стратегій. Ці інновації підвищують операційну ефективність, дозволяють персоналізувати в режимі реального часу та змінюють залучення споживачів на цифрових та фізичних платформах [16].

На основі розроблених критеріїв, які відображають фінансово-економічний стан підприємств сфери роздрібної торгівлі й обґрунтованих інструментів та програм антикризового управління в тактичному і стратегічному вимірах, здійснюється обґрунтування доцільності та ефективності відновлення стабільності суб'єктів господарювання, розробляються шляхи їх реорганізації або ліквідації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На основі узагальнення існуючого теоретичного наукового доробку запропоновано трактувати антикризове управління у сфері роздрібної торгівлі як перманентний процес передбачення кризових явищ, функціонування в умовах нестабільності й посткризового відновлення фінансово-економічних параметрів суб'єкта господарювання або розробки шляхів його реорганізації з урахуванням методу мінімізації витрат чи ліквідації. При цьому витрати на реорганізацію повинні бути менші, ніж у разі банкрутства і ліквідації суб'єкта бізнесу.

Запропоновано основні етапи антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які включають: 1) моніторинг та визначення типу і глибини кризи та підприємствах ритейлу на основі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників нестабільності; 2) аналіз і оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі в контексті ідентифікації кризових явищ; 3) розробку методів та інструментів антикризового управління на підприємствах ритейлу; 4) формування антикризової політики й стратегії підприємств; 5) обґрунтування ефективності антикризових програм і заходів; 6) реорганізацію чи ліквідацію підприємств із урахуванням методу мінімізації витрат.

Антикризове управління у сфері роздрібної торгівлі полягає у розробці і реалізації заходів щодо передбачення кризи, функціонування суб'єкта господарювання в умовах кризового стану й поступового відновлення стабільності або його

реорганізації чи ліквідації. Дана мета реалізується в межах концептуальних основ антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які, на наш погляд, повинні враховувати суб'єкт, об'єкт, завдання, технології, інновації, ресурси та систему критеріїв ефективності.

Подальші дослідження у даному напрямі мають стосуватися методичного інструментарію оцінювання засад антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі й розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств ритейлу на підставі інвестиційної привабливості та інноваційних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біроваш М. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. *KYIVSTAR BUSINESS HUB*. 2022. 14 вересня. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>.
2. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10 (323). С. 97-102.
3. Єлісєєв В., Бай С. Формулювання принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288>.
4. Гаврилова Р., Пархаєва Н. Роздрібна торгівля України в умовах воєнного стану. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 27 трав. 2023 р.)* / відп. ред. В. А. Осика. К. : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 28-30. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adcc4aef-357c-4668-9564-80d658469084/content>.
5. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісіци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
6. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>.
7. Чичун В. А., Дзундза В. А. Антикризове управління торговельним підприємством в сучасних умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету*. 2018. Вип. III. № 71. С. 118-124.
8. Білоцерківський О. Б., Соснов І. І. Особливості антикризового управління торговельними підприємствами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 12 (20). С. 14-19.
9. Kiiveri K., Isoaho J., Naumanen P., Liesivuori J., Virtanen S. A four-phase model and a mobile app for crisis preparedness and management in small and medium sized enterprises. *Journal of*

Contingencies and Crisis Management. 2024. Vol. 32 (332). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12618>.

10. Мирошніченко Ю. В., Антонова Н. В., Хомовська Я. В. Антикризове управління торговельним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 646-649.

11. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 146-158.

12. Овчарук О. М., Переверзев С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 887-889.

13. Crisis Management In Retail. *Meegle*. 2024/12/2. URL: https://www.meegle.com/en_us/topics/retail/crisis-management-in-retail.

14. Shawn B. Prediction of retail chain failure: examples of recent U.S. retail failures. *Working paper*. 2024. March 14. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.09899>.

15. Лупак Р. Л., Микитин О. З. Щодо антикризового інструментарію відновлення інвестиційної привабливості роздрібно торгівлі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 53-59.

16. Wang M., Marsden J., Oguz E., Thomas B. Exploring Sustainable Retail Experiences: Shall We Make It Fashionable? *Sustainability (Switzerland)*. 2023, 15(23). <https://doi.org/10.3390/su152316478>.

REFERENCES

1. Birovash M. Tsina zmin. Transformatsiia rozdrubnoi torhivli pid chas viiny. *KYIVSTAR BUSINESS HUB*. 2022. 14 veresnia, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdrubnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>.

2. Litvinova, V. O. and Kobylinskyi, O. Yu. (2024), Problemy funktsionuvannia torhovelnym pidpriemstv pid chas voiennoho stanu, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 10 (323), s. 97-102.

3. Yeliseiev V. and Bai S. (2025), Formuluvannia pryntsyypiv upravlinnia torhovelnym pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288>.

4. Havrylova R. and Parkhaieva N. (2023), Rozdrubna torhivlia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Pidpriemnytstvo, torhivlia, marketynh: stratehii, tekhnolohii ta innovatsii : tezy dop. VI Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Kyiv, 27 trav. 2023 r.) / vidp. red. V. A. Osyka, Derzh. torh.-ekon. un-t, K., s. 28-30*, available at: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adcc4aef-357c-4668-9564-80d658469084/content>.

5. Formuvannia systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii : kolektyvna

monohrafiia / za red. V. V. Lisitsy, V. I. Misiukevych, O. M. Mykhailenko (2020), PUET, Poltava, 232 s.

6. Nosan, N. S., Borysenko, O. V. and Nazarenko, T. S. (2024), Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpriemstv u period viiny, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>.

7. Chychun, V. A. and Dzundza, V. A. (2018), Antykryzove upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom v suchasnykh umovakh, *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. III, № 71, s. 118-124.

8. Bilotserkivskyi, O. B. and Sosnov, I. I. (2018), Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia torhovelnym pidpriemstvamy, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, № 12 (20), s. 14-19.

9. Kiiveri K., Isoaho J., Naumanen P., Liesivuori J. and Virtanen S. (2024), A four-phase model and a mobile app for crisis preparedness and management in small and medium sized enterprises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32 (332). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12618>.

10. Myroshnychenko, Yu. V., Antonova, N. V. and Khomovska, Ya. V. (2018), Antykryzove upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha, *Molodyi vchenyi*, № 12 (64), s. 646-649.

11. Perederii, T. S. (2024), Osoblyvosti diuchoi praktyky antykryzovoho upravlinnia stalistiu rozvytku na pidpriemstvakh torhivli Ukrainy, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 8 (278), s. 146-158.

12. Ovcharuk, O. M. and Pereverziev, S. S. (2024), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: aktualni aspekty, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, № 2 (30), s. 887-889.

13. Crisis Management In Retail. *Meegle*. 2024/12/2, available at: https://www.meegle.com/en_us/topics/retail/crisis-management-in-retail.

14. Shawn B. (2024), Prediction of retail chain failure: examples of recent U.S. retail failures, *Working paper*, March 14. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.09899>.

15. Lupak, R. L. and Myktyyn, O. Z. (2025), Shchodo antykryzovoho instrumentariiu vidnovlennia investytsiinoi pryvablyvosti rozdrubnoi torhivli v Ukraini, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 22, s. 53-59.

16. Wang M., Marsden J., Oguz E. and Thomas B. (2023), Exploring Sustainable Retail Experiences: Shall We Make It Fashionable?, *Sustainability (Switzerland)*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/su152316478>.

Стаття надійшла: 12.10.2025

Стаття прийнята: 25.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.561

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

Гаврулюк О. М.,

gavrulykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ В ЦІЛЯХ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ

Анотація. У статті предметом дослідження виступають засоби політики застосування міжнародного маркетингу заради нарощення обсягів та ефективізації вітчизняного експорту аграрної продукції. Метою дослідження визначено обґрунтування методико-прикладних засад і положень щодо формування й реалізації потенціалу міжнародного маркетингу в цілях розвитку вітчизняного аграрного експорту в Україні. Констатовано на тому, що аграрний сектор України характеризується наявністю потужного виробничого потенціалу, зумовленого поєднанням сприятливих природно-кліматичних умов, значних площ родючих ґрунтів та сформованих традицій ведення господарства. Вказано, що розширення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та її спрямування на зовнішні ринки може стати одним із ключових факторів зміцнення національної економіки, сприяючи зростанню валютних надходжень, поліпшенню платіжного балансу та стимулюванню розвитку суміжних галузей. Аргументовано, що в сучасних умовах глобальної конкуренції важливого значення набуває застосування інструментів міжнародного маркетингу, зокрема просування українських аграрних брендів, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, а також використання цифрових технологій для розширення комунікаційних можливостей на зовнішніх ринках. Звернено увагу на те, що потребує вдосконалення державна політика у сфері підтримки аграрного експорту; це передбачає розвиток інфраструктури, спрощення процедур сертифікації та митного регулювання, диверсифікацію ринків збуту та стимулювання інновацій у виробництві й переробці сільськогосподарської продукції. Визначено напрями реалізації потенціалу міжнародного маркетингу для розвитку українського аграрного експорту, до яких віднесено формування національних аграрних брендів, адаптацію до міжнародних стандартів якості та безпеки, використання цифрових інструментів маркетингу, розвиток маркетингових комунікацій, дослідження та сегментацію зовнішніх ринків, стратегічні партнерства та кооперацію, просування продукції з високою доданою вартістю. Зроблено висновки, пов'язані з тим, що все це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції, нарощення її експортного потенціалу та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни.

Ключові слова: аграрна продукція, аграрний експорт, аграрний сектор економіки, виробництво, експортна діяльність, міжнародний маркетинг, потенціал.

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

Gavrulyk O.M.,

gavrulykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

IMPLEMENTATION OF THE POTENTIAL OF INTERNATIONAL MARKETING FOR THE PURPOSES OF DOMESTIC AGRICULTURAL EXPORTS DEVELOPMENT

Abstract. The article focuses on the instruments of policy regarding the application of international marketing with the purpose of increasing the volumes and enhancing the efficiency of domestic exports of agricultural products. The objective of the study is defined as the substantiation of methodological and applied principles and provisions concerning the formation and implementation of the potential of international marketing for the development of domestic agricultural exports in Ukraine. It is stated that the agricultural sector of Ukraine is characterized by the presence of powerful production potential, determined by the combination of favorable natural and climatic conditions, vast areas of fertile soils, and established traditions of farming. It is indicated that the expansion of agricultural production volumes and their orientation toward foreign markets may become one of the key factors in strengthening the national economy, contributing to the growth of foreign exchange revenues, the improvement of the balance of payments, and the promotion of the development of related industries. It is argued that in the modern conditions of global competition, the application of international marketing tools becomes particularly important, in particular, the promotion of Ukrainian agricultural brands, ensuring the compliance of products with international quality and safety standards, as well as the use of digital technologies to expand communication opportunities in foreign markets. Attention is drawn to the fact that the state policy in the field of agricultural export support requires improvement, which implies the development of infrastructure, the simplification of certification and customs regulation procedures, the diversification of sales markets, and the stimulation of innovations in the production and processing of agricultural products. The directions of implementation the international marketing potential for the development of Ukrainian agricultural exports are defined, which include the formation of national agricultural brands, adaptation to international quality and safety standards, the use of digital marketing tools, the development of marketing communications, research and segmentation of foreign markets, strategic partnerships and cooperation as well as the promotion of products with higher added value. Conclusions are drawn that all these aspects create the prerequisites for increasing the competitiveness of Ukrainian agricultural products, expanding their export potential, and ensuring sustainable socio-economic development of the country.

Key words: agricultural products, agricultural exports, agricultural sector of the economy, production, export activity, international marketing, potential.

JEL Classification: F10, F40, Q13, Q18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-05>

Постановка проблеми. В Україні існує значний потенціал виробництва сільськогосподарської продукції, що зумовлений поєднанням родючих ґрунтів, сприятливих кліматичних умов і високого рівня професійної підготовки аграріїв. Країна має одну з найбільших у світі площ сільськогосподарських угідь, з яких лівова частка припадає на чорноземи, що забезпечують високу врожайність. Це створює передумови для формування конкурентних переваг у виробництві зернових, олійних, овочевих та фруктових культур, а також у розвитку тваринництва й переробної галузі.

Збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва й ефективне спрямування продукції на зовнішні ринки може стати потужним чинником зростання національної економіки. Розширення експортних поставок забезпечує валютні надходження, сприяє зміцненню платіжного балансу та підвищенню інвестиційної привабливості країни. Крім того, зростання ролі аграрного сектору у структурі експорту стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема транспорту, логістики, машинобудування та хімічної промисловості. Таким чином, аграрний експорт може виконувати функцію “локомотива” економічного відновлення.

Водночас ефективна реалізація експортного потенціалу вітчизняного агросектору вимагає використання сучасних інструментів міжнародного маркетингу. Йдеться про формування позитивного іміджу української продукції на глобальному ринку, просування національних брендів, адаптацію до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки, а також активне застосування цифрових технологій у сфері комунікації з іноземними партнерами. Конкуренція на світовому аграрному ринку зростає, тож лише ті країни, які вміють поєднати високу якість продукції з ефективними маркетинговими стратегіями, здатні утримати стійкі позиції.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема розробки та впровадження більш проактивних і дієвих інструментів державної політики у сфері розвитку аграрного експорту. Держава має забезпечувати підтримку експортерів шляхом розвитку інфраструктури, удосконалення системи сертифікації та митного регулювання, а також сприяти диверсифікації ринків збуту. Важливим є і стимулювання інновацій у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, що дозволить не лише експортувати сировину, а й виходити на міжнародні ринки з продукцією з більшою доданою вартістю. Це створює умови для

стійкого економічного розвитку та інтеграції України у глобальні торговельні ланцюги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні підходи до формування та реалізації державної політики, орієнтованої на підтримку й активізацію процесів нарощення виробництва та експорту аграрної продукції у національному секторі економіки, знаходять відображення у наукових дослідженнях і аналітичних напрацюваннях низки вчених, зокрема таких, як І. Белевят, М. Сахацький, Г. Запша [1, с. 31-34], О. Бурова [2, с. 196-201], Т. Васильців [3, с. 90-101; 11, с. 855-864], Р. Лупак [3, с. 90-101; 11, с. 855-864], Н. Юрків [3, с. 90-101], А. Гречко [4, с. 146-155], І. Кицюк, І. Фішук [5, с. 41-45], Ю. Дайновський, Б. Семак [6, с. 69-74], А. Мовчанюк [7], А. Процаликіна, Т. Петренко [8, с. 22-26], М. Рахман, А. Книш [9, с. 180-184], Т. Сус, О. Ємець, С. Мовчун, С. Онишко, О. Цюпа [10, с. 150-159], Т. Шабатура [11, с. 138-146], Н. Руцишин, О. Мульска, Ю. Нікольчук [12, с. 193] та інших.

Економіка України стикається з низкою чинників, що стримують зростання виробництва та експорту сільськогосподарської продукції. Серед них виокремлюють як об'єктивні передумови, зокрема кліматичні умови, так і суб'єктивні, серед яких – недосконалість регуляторно-правової бази та інституційних механізмів. Подолання цих бар'єрів потребує постійного пошуку та розробки нових підходів, як теоретико-методичного, так і прикладного спрямування, орієнтованих на впровадження більш ефективних, у тому числі організаційно-інноваційних, рішень у сфері виробництва та експорту аграрної продукції.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методико-прикладних засад і положень щодо формування й реалізації потенціалу міжнародного маркетингу в цілях розвитку вітчизняного аграрного експорту в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Отже, реалізація потенціалу вітчизняного аграрного виробництва та експорту має неабияке значення для розвитку, зміцнення конкурентоспроможності і посилення економічної безпеки національної економіки України.

Однак у таких цілях слід у повній мірі реалізувати потенціал міжнародного маркетингу. На засадах розуміння відповідних векторів політики визначимо наступні засоби, що можуть бути реалізованими в таких цілях.

Відносно адаптації до міжнародних стандартів якості та безпеки, то цей напрям є стратегічним напрямом реалізації потенціалу міжнародного маркетингу у розвитку експорту. Дотримання вимог провідних світових ринків (зокрема ЄС, США, країн Азії та Близького Сходу) включає забезпечення безпечності продукції, відповідності екологічним та санітарним нормам, а також впровадження системи простежуваності “від поля до споживача”. Відповідність цим стандартам не лише відкриває доступ до нових ринків, але й формує позитивний міжнародний імідж української аграрної продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність.

Одним із ключових інструментів реалізації цього вектору є створення та просування єдиної іміджевої стратегії “Ukrainian Agro”, яка акцентує увагу на високій якості, екологічності та конкурентних перевагах продукції.

Така стратегія передбачає не лише маркетингові комунікації на міжнародних виставках, форумах та бізнес-місіях, а й формування цілісного бренду країни-експортера, який здатен асоціювати українську продукцію з надійністю та безпечністю.

Практичні засоби адаптації включають сертифікацію за міжнародними стандартами (ISO, HACCP, Global G.A.P., органічні сертифікати), модернізацію технологічних процесів виробництва та переробки, а також інвестування в логістику та лабораторну інфраструктуру для забезпечення високої якості на всіх етапах постачання. Поєднання відповідності стандартам та ефективного іміджевого просування створює умови для стабільного розширення експорту, підвищення впізнаваності української продукції та закріплення її позицій на глобальному ринку.

Якщо йдеться про краще використання цифрових інструментів маркетингу, то цифрові технології дозволяють не лише підвищити ефективність просування продукції на зовнішніх ринках, а й забезпечити прямий контакт із потенційними споживачами та бізнес-партнерами. До таких інструментів відносяться онлайн-платформи для B2B- та B2C-продажів, участь у віртуальних виставках і ярмарках, використання соціальних мереж для презентації продукції та рекламних кампаній, а також аналітичні сервіси для моніторингу попиту та поведінки споживачів у різних регіонах.

Напрями (вектори) формування й реалізації політики	Засоби політики
Формування й просування національних аграрних брендів	Створення та просування єдиної іміджевої стратегії “Ukrainian Agro”, яка підкреслюватиме якість, екологічність та конкурентні переваги продукції
Адаптація підприємств до міжнародних стандартів якості та безпеки	Сертифікація продукції за вимогами ЄС, США, країн Азії та Близького Сходу; розвиток системи простежуваності виробництва й контролю якості
Масштабування використання цифрових інструментів маркетингу	Застосування електронних торговельних платформ, онлайн-ярмарків, аграрних B2B-маркетплейсів, а також таргетованих рекламних кампаній у глобальних мережах
Розвиток маркетингових комунікацій	Участь у міжнародних виставках, форумах, бізнес-місіях; організація дегустаційних турів та промоційних заходів для потенційних партнерів
Грунтовні дослідження та сегментація зовнішніх ринків	Систематичний аналіз попиту, вивчення культурних особливостей споживачів, виявлення нових ніш (наприклад, органічна продукція, готові продукти харчування, superfoods)
Розвиток стратегічних партнерств та кооперації	Розвиток співпраці з міжнародними ритейлерами, логістичними компаніями та фінансовими інституціями для забезпечення стабільності поставок та розширення каналів збуту
Виробництво та просування продукції з високою доданою вартістю	Орієнтація не лише на експорт сировини, а й на розвиток експорту готових продуктів переробки (олії, борошна, кондитерських виробів, органічних продуктів)

Рис. 1. Напрями та засоби формування й реалізації потенціалу міжнародного маркетингу для розвитку аграрного експорту в Україні

Джерело: авторська розробка

Одним із ключових аспектів цифрового маркетингу в аграрному експорті є інтеграція системи сертифікації та простежуваності продукції. Сертифікація відповідно до вимог ЄС, США, країн Азії та Близького Сходу забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищуючи довіру до українських брендів. Цифрові платформи дозволяють відслідковувати виробничий цикл “від поля до споживача”, що підсилює імідж надійного експортера та зменшує ризики відмов у доступі до високорозвинених ринків.

Крім того, цифрові інструменти сприяють оптимізації логістичних процесів і контролю якості на

всіх етапах постачання продукції. Використання систем електронного обліку, онлайн-моніторингу умов транспортування та обробки даних дозволяє своєчасно реагувати на можливі порушення стандартів і забезпечує стабільну якість продукції. Поєднання цифрового маркетингу з сертифікацією та системами простежуваності створює комплексний підхід до просування української аграрної продукції на міжнародному ринку, підвищуючи її конкурентоспроможність та експортний потенціал.

Своєю чергою, розвиток маркетингових комунікацій є одним із ключових векторів реалізації потенціалу міжнародного маркетингу для сприяння

розвитку українського аграрного експорту. Цей напрямок передбачає активне просування продукції на зовнішніх ринках через безпосередню взаємодію з потенційними споживачами та бізнес-партнерами, формування довіри до українських брендів та підвищення їхньої впізнаваності. Ефективні комунікаційні стратегії дозволяють не лише демонструвати якість і конкурентні переваги продукції, а й адаптувати пропозиції до потреб конкретних ринків та сегментів споживачів.

Серед практичних засобів розвитку маркетингових комунікацій особливе значення мають участь у міжнародних виставках, форумах та бізнес-місіях, які забезпечують платформу для презентації продукції, встановлення ділових контактів і налагодження партнерських відносин. Додатково організація дегустаційних турів, презентаційних заходів та промоакцій дозволяє потенційним покупцям безпосередньо оцінити якість продукції, підкріпити її імідж високою доданою вартістю та екологічною безпекою.

Крім того, розвиток цифрових каналів комунікацій у поєднанні з офлайн-заходами дає можливість ефективно охоплювати міжнародну аудиторію, проводити таргетовані рекламні кампанії та отримувати зворотний зв'язок від партнерів і споживачів. Такий комплексний підхід до маркетингових комунікацій сприяє зміцненню позицій української аграрної продукції на глобальному ринку, підвищенню її конкурентоспроможності та стимулюванню сталого зростання експорту.

Відносно дослідження та сегментації зовнішніх ринків, то це один із ключових напрямів реалізації потенціалу міжнародного маркетингу для розвитку українського аграрного експорту. Такий вектор передбачає глибоке вивчення глобальної кон'юнктури ринку, потреб і пріоритетів споживачів, а також аналіз конкурентного середовища в різних регіонах. Систематичний підхід до досліджень дозволяє формувати обґрунтовані стратегії просування продукції, мінімізувати ризики експорту та ефективно планувати вихід на нові ринки.

Одним із основних засобів реалізації цього напрямку є систематичний аналіз попиту на продукцію у різних країнах, що включає оцінку обсягів споживання, сезонних коливань, цінових очікувань і вподобань покупців. Важливим аспектом також є вивчення культурних особливостей споживачів, їхніх традицій, харчових переваг та сприйняття української продукції. Такі дані дозволяють адаптувати маркетингові пропозиції під специфіку конкретних ринків, підвищуючи ймовірність успішного збуту та формуючи позитивний імідж бренду.

Додатково значної уваги потребує виявлення нових ніш для експорту, наприклад органічної продукції, готових харчових продуктів або superfoods. Сегментація ринків за такими нішами дозволяє розробляти спеціалізовані маркетингові кампанії, концентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямках та створювати додаткову цінність для кінцевого споживача. Такий комплексний підхід до дослідження та сегментації зовнішніх ринків підвищує ефективність міжнародного маркетингу,

сприяє розширенню експорту української аграрної продукції та закріпленню її конкурентних позицій на глобальному рівні.

Вектор розвитку стратегічних партнерств та кооперації є важливим напрямом реалізації потенціалу міжнародного маркетингу у сфері розвитку українського аграрного експорту. Цей вектор передбачає налагодження тісної взаємодії з ключовими учасниками глобальних ланцюгів поставок, що дозволяє забезпечити стабільність експорту, оптимізацію логістики та ефективне виходження на нові ринки. Кооперація із зарубіжними партнерами сприяє зміцненню довіри до української продукції, зниженню транзакційних ризиків і підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Серед ключових засобів реалізації цього напрямку – розвиток співпраці з міжнародними ритейлерами, логістичними компаніями та фінансовими інституціями. Партнерство з ритейлерами дозволяє забезпечити стабільний канал збуту та доступ до кінцевого споживача, а взаємодія з логістичними операторами гарантує оптимальні умови транспортування, збереження якості продукції та своєчасне постачання. Співпраця з фінансовими інститутами, у свою чергу, забезпечує підтримку у вигляді кредитування, страхування ризиків та інвестицій у модернізацію виробництва й логістики.

Кооперативні стратегії також передбачають створення спільних підприємств, альянсів та партнерських програм, спрямованих на інтеграцію українських виробників у глобальні торговельні мережі. Такий підхід дозволяє не лише розширити канали збуту, а й підвищити технологічний рівень виробництва та переробки продукції, що, у свою чергу, формує додаткову цінність і зміцнює позиції української аграрної продукції на міжнародному ринку.

Відносно просування продукції з високою доданою вартістю, то орієнтація лише на експорт сировини обмежує можливості підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності на світовому ринку. Натомість фокус на готових продуктах переробки, таких як олія, борошно, кондитерські вироби та органічні продукти, дозволяє формувати додаткову вартість, зміцнювати імідж української продукції та виходити на ринки з більш високою маржинальністю.

Серед практичних засобів реалізації цього напрямку варто виділити модернізацію виробничих потужностей та впровадження технологій, що забезпечують високу якість та відповідність міжнародним стандартам. Важливим є також брендове позиціонування продукції з високою доданою вартістю, включаючи просування на зовнішніх ринках через міжнародні виставки, дегустаційні заходи, цифрові платформи та B2B-презентації для потенційних партнерів.

Крім того, розвиток експорту продукції з високою доданою вартістю передбачає стратегічну кооперацію з переробними підприємствами, логістичними компаніями та ритейлерами для забезпечення стабільності поставок та оптимізації каналів збуту. Поєднання модернізації виробництва, ефективного

просування бренду та інтеграції в глобальні ланцюги поставок створює умови для підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції, розширення її ринків збуту та забезпечення стійкого економічного зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що аграрний сектор України має значний виробничий потенціал, зумовлений сприятливими природно-кліматичними умовами, наявністю родючих ґрунтів та можливістю формування конкурентних переваг у виробництві широкого спектра сільськогосподарської продукції. Поглиблення спеціалізації та збільшення обсягів виробництва здатні забезпечити відчутний мультиплікативний ефект для національної економіки, сприяючи зростанню валютних надходжень, зміцненню платіжного балансу та розвитку суміжних галузей.

Разом з тим, ефективна реалізація експортного потенціалу вітчизняного агросектору можлива лише за умов впровадження сучасних інструментів міжнародного маркетингу, орієнтованих на формування позитивного іміджу української продукції, просування національних брендів і забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції на глобальному ринку та забезпечити стійке зростання її частки у світовій торгівлі.

Особливої ваги набуває посилення ролі держави у підтримці й стимулюванні аграрного експорту шляхом удосконалення регуляторної бази, розвитку інфраструктури, створення сприятливих умов для сертифікації та митного оформлення, а також диверсифікації ринків збуту. Важливим напрямом державної політики є стимулювання виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю, що сприятиме більш глибокій інтеграції України у глобальні ланцюги створення вартості.

До напрямів, за якими має формуватися й реалізуватися політика нарощення й ефективної реалізації потенціалу міжнародного маркетингу для розвитку українського аграрного експорту, доречно віднести:

- формування національних аграрних брендів;
- адаптацію до міжнародних стандартів якості та безпеки;
- якнайширше застосування цифрових інструментів маркетингу;
- розвиток маркетингових комунікацій;
- дослідження та сегментацію зовнішніх ринків;
- розвиток стратегічних партнерств та кооперації;
- просування продукції з високою доданою вартістю.

Отже, розвиток аграрного експорту може стати одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності та відновлення України,

а поєднання потенціалу агросектору з ефективною державною політикою та сучасними маркетинговими підходами формує основу для довгострокового соціально-економічного зростання країни.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються обґрунтування обсягів та джерел формування ресурсного забезпечення реалізації інструментарію стимулювання збільшення обсягів й ефективізації виробництва й експорту вітчизняної аграрної продукції в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Белевят О. А., Сахацький М. П., Запша Г. М. Наукові основи формування системи маркетингу в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 1. С. 31-34.
2. Бузова О. М. Особливості процесу формування системи агромаркетингу на підприємствах АПК. *Таврійський науковий вісник*. 2015. № 78. С. 196-201.
3. 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.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
5. Гречко А. В. Імплементація зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 146-155.
6. 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.
7. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
8. Прошаликіна А. М., Петренко Т. С. Місце України на світовому ринку продукції АПК. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 22-26.
9. Рахман М. С., Книш А. С. Аналіз тенденцій розвитку експортно-імпорتنих операцій сільськогосподарської продукції України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 180-184.
10. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 150-159.
11. Шабатура Т. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектору національної економіки в умовах економічної глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2021. № 1. С. 138-146.

12. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Y., Rushchyshyn M., Vasylytsiv T. The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries. *Investment Management & Financial Innovations*. 2021. № 18 (2). P. 193.

REFERENCES

1. Beleviat, O. A., Sakhatskyi, M. P. and Zapsha, H. M. (2009), Naukovi osnovy formuvannia systemy marketynhu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, № 1, s. 31-34.
2. Burova, O. M. (2015), Osoblyvosti protsesu formuvannia systemy ahromarketynhu na pidpriemstvakh APK, *Tavriyskiy naukovyi visnyk*, № 78, s. 196-201.
3. 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.
4. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Yurkiv, N. Ya. (2012), Instytutsiine zabezpechennia rozshyrennia finansovykh mozhlyvostei pidpriemstv promyslovosti ta APK na rehionalnomu rivni, *Finansy Ukrainy*, № 3, s. 90-101.
5. Hrechko, A. V. (2021), Implementatsiia zarubizhnogo dosvidu stratehichnogo upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh ahrarynnoho sektoru, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, № 19, s. 146-155.
6. 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.
7. Movchaniuk, A. V. (2023), Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstv ahrarynnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
8. Proshchalykina, A. M. and Petrenko, T. S. (2018), Mistse Ukrainy na svitovomu rynku produktsii APK, *Ahrosvit*, № 11, s. 22-26.
9. Rakhman, M. S. and Knysh, A. S. (2019), Analiz tendentsii rozvytku eksportno-importnykh operatsii silskohospodarskoi produktsii Ukrainy, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vyp. 45, s. 180-184.
10. Sus T., Yemets O., Movchun S., Onyshko S. and Tsiupa O. (2022), Formuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku ahrarynnoho sektora ta finansuvannia yii realizatsii, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 6(47), s. 150-159.
11. Shabatura T. (2021), Rozvytok eksportnoho potentsialu ahrarynnoho sektoru natsionalnoi ekonomiky v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii, *Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria*, № 1, s. 138-146.
12. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Y., Rushchyshyn M. and Vasylytsiv T. (2021), The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries, *Investment Management & Financial Innovations*, № 18 (2), p. 193.

Стаття надійшла: 12.09.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 004.8:004.42

Шевчук В. О.,

victorshevchuk@netscape.net, ORCID ID:0000-0002-7125-1267,

Researcher ID: F-9951-2019,

д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Остапук А.,

a.ostapukk@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МОНЕТАРНІ ТА НЕМОНЕТАРНІ ЧИННИКИ ПОПИТУ НА ІМПОРТ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ В УКРАЇНІ

Анотація. Особливістю економіки воєнного стану стало оперативне відновлення попиту на імпорту транспортних засобів, який наприкінці 2023 р. навіть перевершив показник довоєнного 2021 р. (це виразно контрастує з періодом 2014–2015 рр., коли такий імпорту зменшився практично до нуля). Емпіричні оцінки попиту на імпорту транспортні засоби, які зроблено за даними 2002–2024 рр., виявляють пряму залежність від динаміки ВВП, яка стабільна в часі, а до того не змінюється, якщо показник імпорту транспортних засобів визначають відхилення від рівноважного тренду. Пряма залежність імпорту транспортних засобів від пропозиції грошової маси слабне у коротшій вибірці 2010–2024 рр., але змінюється на протилежну в специфікації з відхиленнями імпорту від рівноважного тренду. Це може означати, що динаміка імпорту транспортних засобів враховує зміни обох компонентів – перманентної (трендової) і тимчасової, тоді як відхилення від рівноважного тренду мають тимчасовий характер. Всупереч стандартним залежностям для відкритої економіки, коли здешевлення грошової одиниці обмежує імпорту, девальвація гривні до долара США зумовлює збільшення імпорту транспортних засобів, що може пояснюватися очікуваннями учасників ринку. Прямий зв'язок з динамікою імпорту транспортних засобів втрачається, якщо використати показники номінального і реального ефективного обмінного курсу. Російська агресія зразка 2014–2015 рр., що переросла у повномасштабне вторгнення у лютому 2022 р., позначилася значним зменшенням попиту на транспортні засоби. Такі результати означають, що недостатнє зменшення імпорту транспортних засобів у 2022–2024 рр. пояснюється головним чином монетарними чинниками, як пропозиція грошової маси і девальвація гривні. Оскільки значну частину імпорту транспортних засобів становлять автомобілі преміум-класу, запропоновано низку заходів щодо оподаткування і адміністративного регулювання цього сегмента товарів імпорту. Для кращої адаптації до реалій воєнного стану доцільно запровадити: а) податок на автомобілі преміум-класу; б) військовий збір на пальне для цивільного населення (не менше 5 грн за літр); в) вимогу car-sharing у найбільших міських агломераціях (Київ, Дніпро, Одеса, Львів); г) обмеження швидкості на дорогах для цивільних автомобілів (наприклад, на рівні 100 км на год).

Ключові слова: імпорту транспортних засобів, динаміка доходу, обмінний курс, грошова маса, Україна.

Shevchuk V.O.,

victorshevchuk@netscape.net, ORCID: 0000-0002-7125-1267,

Researcher ID: F-9951-2019,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Ostapuk A.,

a.ostapukk@gmail.com,

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

MONETARY AND NON-MONETARY DETERMINANTS OF DEMAND FOR IMPORTED MOTOR VEHICLES IN UKRAINE

Abstract. A prompt recovery in the demand for motor vehicles has been a distinct feature of the economy of a military camp in Ukraine, which exceeded by the end of 2023 the level of imports of pre-war year of 2021 (it contrasts with the period 2014–2015, when imports of these items dropped to almost zero). Based on data for period 2002–2024,

empirical findings demonstrate a direct relationship between demand for imported motor vehicles and dynamics of GDP (with a two quarters lag), which appear to be stable over time. It is worth noting that this kind of relationship stays intact if import of motor vehicles is taken in the form of deviations from its equilibrium trend. Direct relationship between the dynamics of money supply and import of motor vehicles somewhat weakens in the shorter sample of 2010-2024, with the direction of causality becoming just the opposite in the specification with deviations of imports from the equilibrium trend. Such an outcome can be explained by the fact that dynamics of imported motor vehicles contains changes in both components – permanent (trend) and temporary ones, while deviations from the trend are temporary. Running counter to standard open economy assumptions of the inverse relations between a weaker currency and imports, depreciation of the hryvna in respect to the U.S. dollar leads to the increased import of motor vehicles, which can be explained by expectations of economic agents. However, a direct impact on the dynamics of imported motor vehicles is lost in the specifications with nominal and real effective exchange rates. It is intuitively appealing that the Russian aggression of 2014-2015 which escalated into a full-scale invasion in February 2022 resulted in a significant decrease in the demand for imported motor vehicles. Our findings explain the lack of any significant drop in imported motor vehicles in 2022-2024 by predominantly monetary factors, such as monetary supply and depreciation of the hryvna. As expensive premium cars make up a significant portion of imported motor vehicles, several tax and administrative measures are proposed in order to constraint demand for this segment of imports. For better adaptation to the realities of the economy of a military camp it is suggested to implement such measures as i) taxation of premium class cars, ii) military levy on fuel for civilians (no less than 5 hryvnas per litre), iii) requirement of car-sharing in the largest cities (Kyiv, Dnipro, Odesa, Lviv), iv) speed limits for civilian cars (for example, at 100 km per hour).

Key words: import of motor vehicles, income dynamics, exchange rate, money supply, Ukraine

JEL Classification: C22, E27, F14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-06>

Постановка проблеми. Після початку російської агресії (лютий 2022 р.) Україна не вдавалася до заходів щодо значного підвищення податкового тиску загалом та обмежень імпорту зокрема, що суперечить світовій практиці у подібних ситуаціях, які вимагають збільшення надходжень у бюджет та обмеження приватного споживання. Досить незвичним явищем для реалій військового стану став значний імпорт транспортних засобів, який практично зрівнявся з довоєнними показниками. Вартує уваги, що в минулому після початку військового конфлікту з Росією імпорт транспортних засобів впав майже до нуля в 2015 р. (це відбувалося під час подібного спаду виробництва, але на тлі карколомного знецінення гривні, що відрізняє від періоду 2022–2024 рр.). У такому контексті становить практичний інтерес дослідження залежності імпорту транспортних засобів від показників обмінного курсу та доходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українська практика військового стану, коли не відбулося значного підвищення податків і було лібералізовано імпорт автомобілів, контрастує зі стандартними уявленнями про економіку воєнного стану. Приміром, у США кожна війна супроводжувалася підвищенням податків [2, с. 69-81], а під час Другої світової війни діяли адміністративні регулятори автомобільного ринку [7]. Наслідком стало істотне обмеження використання автомобілів у приватному секторі [6, с. 71-92]. Натомість в Україні під час війни істотно зріс імпорт автомобілів преміум-класу [16], що стало побічним ефектом лібералізації імпорту [1].

Пряму залежність попиту на імпорт транспортних засобів від доходу отримано для Китаю [8] і Барбадосу [3, с. 19-27; 13], але такої залежності не

виявлено для Італії [5]. Оскільки у більшості досліджень попит на автомобілі обернено залежить від ціни [5; 12; 14, с. 97-132], це передбачає зменшення імпорту внаслідок знецінення (девальвації) грошової одиниці. Дослідження для Македонії показало, що залежність імпорту від доходу важливіша, ніж залежність від цінових співвідношень [10]. На слабшу залежність від цінового чинника опосередковано вказує дослідження за даними 117 країн за період 1988-2002 рр., які показали, що більш еластичним є імпорт гомогенних товарів на дизагрегованому рівні у більших країнах з вищим доходом [11]. Для аналізу чинників попиту на імпорт автомобілів важливим є зауваження, що чутливість імпорту до змін доходу і відносних цін вагоміша за умови значних обсягів внутрішнього виробництва та експорту [9].

З-поміж інших пояснювальних змінних у дослідженнях попиту на транспортні засоби використовуються: обсяги приватного споживання, частка сільського населення, безробіття [8], процентна ставка [13]. Споживачі можуть орієнтуватися не лише на ціну, але й мати нецінові преференції для вигляду і величини автомобіля [12], а також для країни-виробника транспортних засобів [14, с. 97-132]. Власний вплив може мати транспортна політика у міських агломераціях [4; 15, с. 245-258].

Постановка завдання. Метою статті обрано аналіз основних чинників попиту на імпорт транспортних засобів в Україні, що дозволяє краще зрозуміти доречні заходи щодо регулювання автомобільного ринку за умов воєнного стану, передусім в аспекті обмеження попиту на імпортні споживчі товари.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком російського вторгнення (лютий 2022 р.)

обсяги імпорту транспортних засобів знизилися (рис. 1), але надалі не менш оперативно відновилися. Наприкінці 2023 р. імпорт транспортних засобів навіть перевищив показник довоєнного 2021 р. Щоправда, це могло бути одним із наслідків подорожчання товарів і послуг на світових ринках (якщо врахувати показник інфляції споживчих цін, зауважене зростання імпорту зникає). Втім, показник вітчизняного імпорту транспортних засобів наприкінці 2023 р. – на початку 2024 р. виявився на рівні локальних піків 2021 і 2012 рр., які майже вдвічі поступаються рекордним значенням передкризового 2008 р., коли попит на автомобілі підігрівався споживчим кредитуванням.

Відновлення імпорту транспортних засобів у 2023–2024 рр. відбулося завдяки низці ключових чинників, які позитивно вплинули на автомобільний ринок. По-перше, це стабілізація економічної ситуації в країні, що сприяє активізації купівельної спроможності населення. По-друге, власний вплив мало спрощення митних процедур, що дозволило завозити транспортні засоби без затримок та з меншими коштами для імпортерів. По-третє, з'явився підвищений попит на сучасні й більш економічні моделі, як гібридні авто і електромобілі.

Якщо для отримання рівноважного тренду використати фільтр Ходріка-Прескотта, середній показник 2022–2024 рр. виявляється на рівні 2007–2008 рр. (див. рис. 1), хоча таке враження дещо слабше з урахуванням інфляції споживчих цін, яка, серед іншого, враховує вартість автомобілів. Оцінюючи відхилення від рівноважного тренду, напевно чи найближчим часом буде перевершено бум

зразка 2007–2008 рр., який змінився не менш глибоким спадом попиту на імпортні транспортні засоби у 2009–2020 рр. Черговий локальний бум 2012–2013 рр., що спостерігався на тлі спадного тренду, змінився «зупинкою» імпорту в 2015 р., коли на тлі бойових дій у Донбасі відбувалася відчутна девальвація гривні. Надалі обсяги імпорту поступово відновилися, причому ні пандемія COVID-19, ні російська агресія не позначилися таким відчутним зменшенням імпорту, як це сталося в 2009 чи 2015 рр.

У першому наближенні характер причинно-наслідкових зв'язків можна оцінити за допомогою тесту Гренджера. Як показують результати цього тесту (табл. 1), на рівні статистичної значущості 5% не можна відкинути гіпотезу про відсутність залежності імпорту транспортних засобів (IMCART) від пропозиції грошової маси ($M2t$), тобто грошова емісія може бути вагомим чинником попиту на імпорт. Водночас немає ознак залежності імпорту транспортних засобів від обмінного курсу до долара США (Et) і ВВП (Yt). Отримані результати не залежать від обраної часової вибірки, тобто стабільні в часі. Характер причинності не змінюється за умови використання показника номінального ефективного обмінного курсу (NEERt). Певною специфікою відрізняється використання показника реального обмінного курсу (RERt), адже з'являється інтуїтивно очікувана обернена залежність імпорту транспортних засобів від цінкових співвідношень у зовнішній торгівлі.

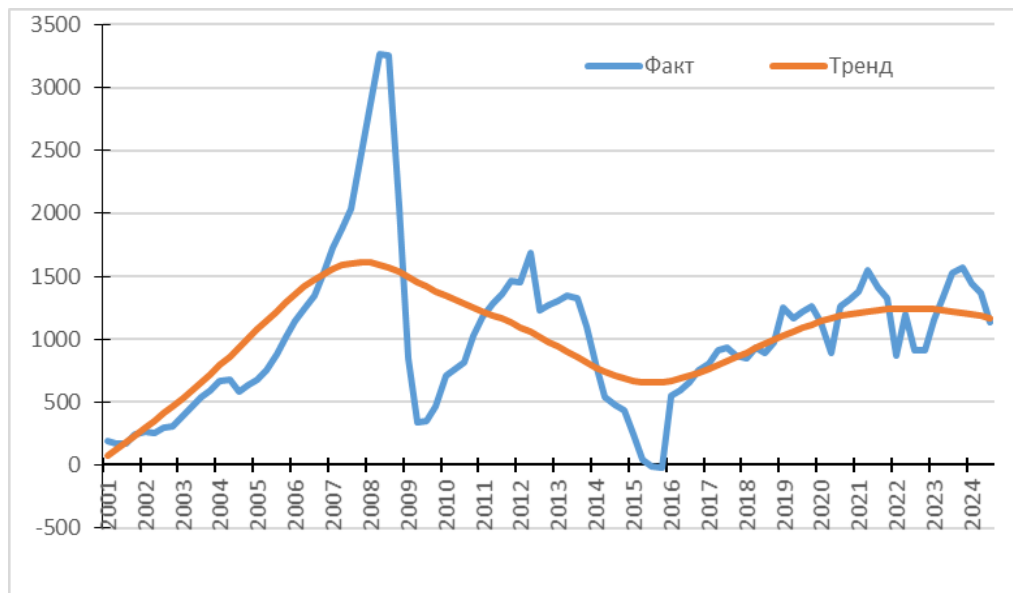


Рис. 1. Імпорт транспортних засобів (тис. доларів), 2001–2024 рр.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України (www.ukrstat.gov.ua)

Тест Гренджера на взаємну причинність

Гіпотеза	2001-2023	2010-2023	Гіпотеза	2001-2023	2010-2023
$E_t \nrightarrow IMCAR_t$	0,937	0,652	$IMCAR_t \nrightarrow E_t$	1,01	1,072
$Y_t \nrightarrow IMCAR_t$	0,864	0,098	$IMCAR_t \nrightarrow Y_t$	0,122	0,101
$M2_t \nrightarrow IMCAR_t$	4,268**	4,713**	$IMCAR_t \nrightarrow M2_t$	0,406	0,236
$NEER_t \nrightarrow IMCAR_t$	1,539	1,238	$IMCAR_t \nrightarrow NEER_t$	0,421	0,479
$RER_t \nrightarrow IMCAR_t$	4,256**	5,740**	$IMCAR_t \nrightarrow RER_t$	1,592	1,473

Примітка: тут і далі ***, ** і * означає статистичну значущість на рівні 1%, 5% і 10%.

Джерело: власні розрахунки

Методологія дослідження. Для повнішого аналізу функціональних залежностей використано емпіричне оцінювання за допомогою двох регресійних моделей, що відрізняються вибором залежної змінної та показника обмінного курсу. Оскільки показник імпорту транспортних засобів нестационарний у рівнях, у базовій моделі залежною змінною є динаміка цього показника (в перших різницях), а обмінний курс визначено вартістю української грошової одиниці стосовно долара США. У двох інших специфікаціях регресійної моделі використано показники номінального та реального ефективного обмінного курсу.

Для емпіричного оцінювання методом двокрових найменших квадратів використано таку базову статистичну модель:

$$\Delta IMCAR_t = \alpha_0 + \alpha_1 \Delta IMCAR_{t-1} + \alpha_2 \Delta IMCAR_{t-2} + \alpha_3 \Delta IMCAR_{t-3} + \alpha_4 \Delta Y_{t-2} + \alpha_5 \Delta M2_{t-1} + \alpha_6 \Delta E_t + \alpha_7 CRISIS_t + \varepsilon_t,$$

де $CRISIS_t$ – фіктивна змінна для врахування впливу кризових явищ, а ε_t – стохастичний чинник (позначення для всіх інших змінних збережено).

Можна припустити, що попит на імпортований транспорт достатньо інерційний, але з можливістю часткової корекції ($\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3 < 0$). Зростання доходу та грошової маси мало б заохочувати попит на імпортовані транспортні засоби ($\alpha_4, \alpha_5 > 0$), тоді як протилежне можна очікувати в разі девальвації грошової одиниці ($\alpha_6 < 0$) та появи кризових явищ ($\alpha_7 < 0$). Альтернативна специфікація статистичної моделі передбачає залежність від перелічених незалежних змінних показника імпорту транспортних засобів у вигляді відхилення від рівноважного тренду (в логарифмах), $IMCAR_t - \overline{IMCAR}_t$, де трендові значення $\overline{IMCAR}_t$ отримано за допомогою фільтру Ходрика – Прескотта.

Отримані результати. Якщо використати показник імпорту у вигляді перших різниць, виразно простежується пряма залежність від зростання доходу (ВВП) та збільшення пропозиції грошової маси (табл. 2), що відповідає очікуванням на

підставі стандартних залежностей відкритої економіки. Принагідно можна зауважити, що залежність імпорту транспортних засобів від ВВП слабне за даними 2010–2023 рр., тоді як залежність від грошової маси стає сильнішою. Пряма залежність імпорту транспортних засобів від динаміки доходу і грошової маси підтверджується у специфікаціях з номінальним та реальним ефективним обмінним курсом.

Подібна пряма залежність імпорту транспортних засобів від девальвації гривні суперечить логіці подорожчання імпорту після поліпшення цінних співвідношень у зовнішній торгівлі, але може пояснюватися механізмом очікувань учасників ринку. Якщо поточна девальвація обмінного курсу супроводжується очікуваннями подальшого знецінення грошової одиниці, це найімовірніше позначиться підвищеним попитом на імпорт в очікуванні його подорожчання у майбутньому. Несподіванок немає у тому, що фіктивна змінна $CRISIS_t$ показує несприятливі для імпорту транспортних засобів особливості другої половини минулої декади.

З використанням в якості залежної змінної відхилення від рівноважного тренду залишається актуальним висновок щодо інерційності імпорту транспортних засобів, хоча лагова структура оцінених коефіцієнтів дещо змінюється (табл. 3). Зі зміною специфікації регресійної моделі не змінюється висновок щодо прямої залежності імпорту транспортних засобів від динаміки доходу (подібно це стосується оберненої залежності від $CRISIS_t$), тоді як стає цілком протилежною залежність від пропозиції грошової маси. Такі результати можуть означати, що вплив динаміки доходу не відрізняється у коротко- і довгостроковому періодах, тоді як залежність імпорту транспортних засобів від збільшення грошової маси є асиметричною. Можна припустити, що зміни $\Delta IMCAR_t$ відображають динаміку обох компонент імпорту транспортних засобів – перманентної (трендової) і тимчасової, тоді як відхилення від тренду $IMCAR_t - \overline{IMCAR}_t$ мають тимчасовий характер. Девальвація гривні до долара США зберігає прямий зв'язок з динамікою імпорту транспортних засобів, а оцінки для двох інших показників обмінного курсу або слабнуть ($\Delta NEER_t$), або навіть стають протилежними (ΔRER_{t-1}).

Таблиця 2

Чинники імпорту (залежна змінна $\Delta IMCAR_t$)

Незалежні змінні	2002-2023 pp.			2010-2023 pp.		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
$\Delta IMCAR_{t-1}$	0,832***	0,657***	0,616***	0,777***	0,588***	0,482***
$\Delta IMCAR_{t-2}$	-0,525***	-0,415***	-0,320***	-0,474***	-0,387***	-0,339***
$\Delta IMCAR_{t-3}$	0,149**	0,122***	0,108*	0,134*	0,190***	0,173**
ΔY_{t-2}	2,034**	1,839***	2,032***	1,585	2,736***	2,864***
$\Delta M2_{t-1}$	0,826***	0,782***	0,644*	2,014**	3,872***	5,042***
ΔE_t	3,051***	—	—	2,662*	—	—
$\Delta NEER_t$	—	1,368**	—	—	0,679	—
ΔRER_{t-1}	—	—	0,561	—	—	1,706***
$CRISIS_t$	-12,56***	-11,59***	-10,30***	-11,64**	-8,521***	-7,538***
R ²	0,35	0,32	0,32	0,33	0,31	0,30
DW	1,82	1,63	1,75	1,84	1,89	1,81

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 3

Чинники імпорту (залежна змінна $IMCAR_t - \overline{IMCAR}_t$)

Незалежні змінні	2002-2023 pp.			2010-2023 pp.		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
$\Delta IMCAR_{t-1}$	0,949***	0,860***	0,911***	0,893***	0,829***	0,870***
$\Delta IMCAR_{t-2}$	0,031	— 0,107***	0,063	0,085	— 0,076***	0,066*
$\Delta IMCAR_{t-3}$	— 0,220**	—	0,261***	0,235***	—	0,215***
ΔY_{t-2}	1,235***	0,981***	1,012***	1,109***	0,940***	0,904***
$\Delta M2_{t-1}$	-0,754**	-0,386	— 1,050***	— 4,173***	— 2,838***	— 3,350***
ΔE_t	0,408**	—	—	0,213*	—	—
$\Delta NEER_t$	—	-0,661	—	—	-0,876**	—
ΔRER_{t-1}	—	—	-0,946**	—	—	— 1,032***
$CRISIS_t$	— 11,94***	— 12,18***	— 12,13***	— 12,19***	— 12,47***	— 12,37***
R ²	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
DW	2,05	2,06	1,95	2,04	2,14	1,96

Джерело: власні розрахунки

Корисні аналогії. Відразу ж після вступу до Другої світової війни (грудень 1941 р.) у США було заморожено продажі раніше замовлених авто, а з лютого 1942 р. запроваджено мораторій на виробництво легкових і вантажних автомобілів, а також автозапчастин до них. Відразу декілька обмежень стосувалися споживачів. По-перше, власники автомобілів отримали річний ліміт пробігу на рівні 5,250 миль з метою доїзду до місць праці; також було надано 90 миль на місяць для поїздок до торговельних центрів, відвідин костелів та інших особистих потреб [3, с. 71-92]. По-друге, для мешканців 17 штатів Східного узбережжя з березня 1942 р. було запроваджено купони декількох типів на придбання бензину. По-третє, від лютого 1942 р. до

червня 1946 р. діяв податок на користування автомобілем. Залежно від пори року, водії сплачували від 42 центів у червні до 5 доларів (приблизно 76 доларів на сьогодні) у липні за володіння й експлуатацію авто. За час дії податку власники автомобілів 136 доларів, що становить близько 2080 доларів у цінах 2021 р.

Ще одним заходом стало обмеження швидкості на американських дорогах до 35 миль на годину, на додаток до заборони так званих «подорожей для задоволення» («pleasure driving») та вимог car-sharing (в автомобілях мали подорожувати декілька осіб). Окрім економії пального, обмеження швидкості сприяло профілактиці так званого автомобільного «дарвінізму», коли після завершення Першої світової війни замість «дуелі у повітрі» з'явилися

«дуелі на дорогах» [5]. Близько мільйона машин їхні власники забрали з доріг для зберігання до кінця війни. Деякі водії залишали свої машини на паркінгах до закінчення війни, хтось вибирав car-sharing, а решта – громадський транспорт чи велосипеди. У підсумку споживання пального у період 1941–1944 рр. впало на 32% [3, с. 71–92].

Зрозуміло, що вітчизняний бум на ринку автомобілів під час воєнного стану радикально відрізняється від реалій США в 1942–1946 рр., що, серед іншого, може викликати запитання у наших стратегічних партнерів. Для кращої адаптації до реалій воєнного стану доцільно: а) оподаткувати автомобілі преміум-класу (ставка такого податку може становити 25–30% під час придбання); б) запровадити військовий збір на пальне для цивільного населення (не менше 5 грн за літр); в) запровадити вимогу car-sharing у найбільших міських агломераціях (наприклад, у Києві, Дніпрі, Одесі, Львові); г) запровадити обмеження швидкості на дорогах (наприклад, на рівні 100 км на год) з одночасним посиленням відповідальності за його перевищення.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження виявляє пряму залежність імпорту транспортних засобів від динаміки ВВП (з лагом у два квартали), яка майже не змінилася від початку минулої декади. Пряма залежність від змін грошової маси змінюється на протилежну в специфікації з відхиленнями від рівноважного тренду, що може пояснюватися особливостями впливу на окремі компоненти імпорту транспортних засобів – трендову і тимчасову. Девальвація гривні до долара США супроводжується збільшенням імпорту транспортних засобів, але прямий зв'язок втрачається, якщо використати показники номінального і реального ефективного обмінного курсу. Цілком передбачувано російська агресія зразка 2014–2015 рр., що переросла у повномасштабне вторгнення у лютому 2022 р., позначилася відчутним зменшенням попиту на транспортні засоби. Отримані результати означають, що відсутність значного зменшення імпорту транспортних засобів у 2022–2024 рр. пояснюється здебільшого монетарними чинниками, які з надлишком компенсували негативний вплив динаміки доходу і реалій військового стану. Оскільки значну частину імпорту транспортних засобів становлять автомобілі преміум-класу, запропоновано низку заходів щодо оподаткування та адміністративного регулювання цього сегмента товарів імпорту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
2. Bank S. A., Stark K. War and Taxes. *Journal of Scholarly Perspectives*. 2008. Vol. 4. No. 1. P. 69–81. URL: <https://escholarship.org/uc/item/0562w1nq>.
3. Campbell T., Sealy N. A Study on Motor Car Imports in Barbados from 1973 until 1997. Presented at the Annual Review Seminar at the Central Bank of Barbados (July 27–30, 1999). Bridgetown, Barbados: Central Bank of Barbados, 1999. P. 19–27. URL: <https://www.centralbank.org.bb/news/working-papers/study-on-motor-car-imports-in-barbados-from-1973-until-1997>.
4. Chia N.-C., Tsui A. K. C., Whalley J. Taxes and traffic in Asian cities: Ownership and use taxes on autos in Singapore. *Research Report* No. 2003–5. London, Canada : The University of Western Ontario, 2003. 21 p.
5. Chiarlone S. Import demand with product differentiation: Disaggregation estimation of Italian sectoral elasticities. *Liuc Papers* No. 75, *Serie Economia e Impresa*, 24. 2000. Castellanza, Italy : Università Carlo Cattaneo, 2000. 29 p.
6. Flamm B. Putting the brakes on ‘non-essential’ travel. *The Journal of Transport History*. 2006. Vol. 27. No. 1. P. 71–92. URL: <http://dx.doi.org/10.7227/TJTH.27.1.6>.
7. Graff C. Making Automobiles Last During World War II (January 6, 2022). New Orleans, LA : The National WWII Museum, 2022. URL: <https://www.nationalww2museum.org/war/articles/automobile-rationing-world-war-ii>.
8. He Q., Yang Z. Demand Elasticity of Imported Cars in China (February 9, 2017). Bangkok, Thailand: Stamford International University, 2017. 24 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2914193>.
9. Jones C. Aggregate and Sector Import Price Elasticities for a Sample of African Countries. *CREDIT Research Paper* No. 08/03. Nottingham, England : University of Nottingham, 2008. 36 p.
10. Kadievskaja-Vojnovic M., Unevskaja D. Price and Income Elasticities of Export and Import and Economic Growth in the Case of the Republic of Macedonia. *Working Paper*. No. 2007–01. Skopje : National Bank of the Republic of Macedonia, 2007. URL: <https://hdl.handle.net/10419/173694>.
11. Kee H. L., Nicita A., Olarreaga M. Import Demand Elasticities and Trade Distortions. *World Bank Policy Research Paper* No. WPS3452. Washington, DC : World Bank, 2005. 36 p.
12. Leard B., Wu Y. New Passenger Vehicle Demand Elasticities: Estimates and Policy Implications. *RRF Working Paper* No. 23–33. Washington, DC : Resources for the Future, 2023. 26 p.
13. Moore A., Walkes C. The demand for motor car imports in Barbados. Presented at the Annual Review Seminar Research at the Central Bank of Barbados (July 27–30, 2009). Bridgetown, Barbados : Central Bank of Barbados, 2009. URL: <https://www.centralbank.org.bb/viewPDF/documents/2022-02-15-09-05-09-The-Demand-for-Motor-Car-Imports-in-Barbados.pdf>.
14. Özçam A., Özçam D. S. A Review Of Econometric Estimation Of Consumer Demand For Automobiles And The Country Of Origin (COO) Effects. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2012. Vol. 27. No. 1. P. 97–132.

15. Vasconcellos E. A. The Demand for Cars in Developing Countries. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 1997. Vol. 31. No. 3. P. 245-258. URL: [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(96\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(96)00021-3).

16. Why do Ukrainians buy more expensive cars during the war? VisitUkraine. URL: <https://visitukraine.today/blog/2817/why-do-ukrainians-buy-more-expensive-cars-during-the-war?srsId=AfmBOopyHPkZWqkZ65S26iBsoecCaaLUHqy6i-7864e1or2bnMBpcvHw#do-ukrainians-buy-fewer-cars-during-the-war>.

REFERENCES

1. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid rujnuvan vnaslidok viskovoji agresii Rosii proti Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku (2024), available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

2. Bank, S. A. and Stark, K. (2008), War and Taxes, *Journal of Scholarly Perspectives*, vol. 4, no. 1, pp. 69-81, available at: <https://escholarship.org/uc/item/0562w1nq>.

3. Campbell, T. and Sealy, N. (1999), A Study on Motor Car Imports in Barbados from 1973 until 1997, presented at the Annual Review Seminar at the Central Bank of Barbados (July 27-30, 1999), Bridgetown, Barbados : Central Bank of Barbados, pp. 19-27, available at: <https://www.centralbank.org.bb/news/working-papers/study-on-motor-car-imports-in-barbados-from-1973-until-1997>.

4. Chia, N.-C., Tsui, A. K. C. and Whalley, J. (2003), Taxes and traffic in Asian cities: Ownership and use taxes on autos in Singapore, *Research Report* No. 2003-5, London, Canada : The University of Western Ontario, 21 p.

5. Chiarlone, S. (2000), Import demand with product differentiation: Disaggregation estimation of Italian sectoral elasticities, *Liuc Papers* No. 75, *Serie Economia e Impresa*, 24, Castellanza, Italy : Università Carlo Cattaneo, 29 p.

6. Flamm, B. (2006), Putting the brakes on 'non-essential' travel, *The Journal of Transport History*, vol. 27, no. 1, pp. 71-92, available at: <http://dx.doi.org/10.7227/TJTH.27.1.6>.

7. Graff, C. (2022), Making Automobiles Last During World War II (January 6, 2022). New Orleans, LA: The National WWII Museum, available at: <https://www.nationalww2museum.org/war/articles/automobile-rationing-world-war-ii>.

8. He, Q. and Yang, Z. (2017), Demand Elasticity of Imported Cars in China (February 9, 2017),

Bangkok, Thailand : Stamford International University, 24 p., available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2914193>.

9. Jones, C. (2008), Aggregate and Sector Import Price Elasticities for a Sample of African Countries, *CREDIT Research Paper* No. 08/03, Nottingham, England : University of Nottingham, 36 p.

10. Kadievskaja-Vojnovic, M. and Unevskaja, D. (2007), Price and Income Elasticities of Export and Import and Economic Growth in the Case of the Republic of Macedonia, *Working Paper* No. 2007-01, Skopje : National Bank of the Republic of Macedonia, available at: <https://hdl.handle.net/10419/173694>.

11. Kee, H. L., Nicita, A. and Olarreaga, M. (2005), Import Demand Elasticities and Trade Distortions, *World Bank Policy Research Paper*, No. WPS3452, Washington, DC : World Bank, 36 p.

12. Leard, B. and Wu, Y. (2023), New Passenger Vehicle Demand Elasticities: Estimates and Policy Implications, *RRF Working Paper*, No. 23-33, Washington, DC : Resources for the Future, 26 p.

13. Moore, A. and Walkes, C. (2009), The demand for motor car imports in Barbados. Presented at the Annual Review Seminar Research at the Central Bank of Barbados (July 27-30, 2009), Bridgetown, Barbados : Central Bank of Barbados, available at: <https://www.centralbank.org.bb/viewPDF/documents/2022-02-15-09-05-09-The-Demand-for-Motor-Car-Imports-in-Barbados.pdf>.

14. Özçam, A. and Özçam, D. S. (2012), A Review Of Econometric Estimation Of Consumer Demand For Automobiles And The Country Of Origin (COO) Effects, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, vol. 27, no. 1, pp. 97-132.

15. Vasconcellos, E. A. (1997), The Demand for Cars in Developing Countries, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 31, no. 3, pp. 245-258, available at: [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(96\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(96)00021-3).

16. Why do Ukrainians buy more expensive cars during the war? (2023), VisitUkraine, available at: <https://visitukraine.today/blog/2817/why-do-ukrainians-buy-more-expensive-cars-during-the-war?srsId=AfmBOopyHPkZWqkZ65S26iBsoecCaaLUHqy6i-7864e1or2bnMBpcvHw#do-ukrainians-buy-fewer-cars-during-the-war>.

Стаття надійшла: 23.10.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 327:339.9

Копич Р. І.,

korych_r@bigmir.net, ORCID ID: 0000-0002-3986-7694,

д.е.н., проф., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕХАНІЗМИ САНКЦІЙ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ

Анотація. У статті проаналізовано засадничу мотивацію та конкретні механізми економічних й інших санкцій як обмеження зовнішньої торгівлі та інвестицій, заморожування активів, ембарго на постачання зброї, обмеження доступу до технологічних товарів тощо. Мотивація для запровадження санкцій досить різноманітна: стримування країн з потенційно агресивними намірами, дотримання прав людини, формування сприятливої громадської думки для вирішення зовнішньополітичних завдань. Останнім часом простежується відмова від різноманітних обмежень зовнішньої торгівлі, включно з ембарго на експорт-імпорт товарів і послуг, на користь фінансових та візових обмежень, а також вторинних санкцій, що поширюються на треті країни. Успіх санкційного процесу визначають: дієвість вторинних санкцій, підтримка заходами дипломатичного тиску, зацікавленість приватного сектору. Нижчу ефективність економічних санкцій можна очікувати в декількох випадках: можливості заміщення імпорту, наявності стратегічних мінеральних ресурсів (енергоносії, метали, золото, діаманти), підтримка третіх країн. Не виключено, що саме ці треті країни отримують найбільший вигаи від санкцій. Відповідно, рішучість країн-ініціаторів щодо дотримання тривалого санкційного режиму має стосуватися передусім вторинних санкцій. Світова практика санкцій досить суперечлива. Найменш успішними виявилися санкції, що мали на меті зміну політичного режиму, вирішення територіальних суперечок і боротьбу з тероризмом. Зокрема, міжнародні санкції не перешкодили ядерній програмі Північної Кореї і не зупинили подібні розробки Ірану. Навіть порівняно успішний приклад Південно-Африканської Республіки (ПАР) не завжди ототожнюється з дієвістю санкцій, а пояснюється такими вагомими чинниками, як прогресуюча неефективність економічної системи чи зміни на міжнародній арені. В окремих випадках санкції можуть відображати логіку внутрішньо- та зовнішньополітичних процесів, не маючи на меті відчутний економічний тиск на підсанкційні країни. Непоодинокими є випадки, коли санкції мають косметичний характер, що отримало назву «телевізійних» або «фейкових» санкцій.

Ключові слова: торговельне ембарго, фінансові та візові обмеження, вторинні санкції, кошти санкцій.

Korych R. I.,

korych_r@bigmir.net, ORCID ID: 0000-0002-3986-7694,

Doctor of Economics, Professor, Professor the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

SANCTIONS MECHANISMS IN WORLD PRACTICE

Abstract. This article analyzes fundamental motivation and mechanisms of economic and other sanctions, as restrictions for trade and capital flows, asset freezing, arms embargo, restrictions for technology access etc. Motivation for sanctions is wide enough: containment of countries with aggressive policies, observance of human rights, formation of public opinion in favour of foreign policy goals. As recently, there is a shift away from various foreign trade restrictions, including embargo on exports and imports of goods and services, and towards financial and travel restrictions, as well as towards secondary sanctions aimed at third countries. Success of sanctions is determined by such factors as effectiveness of secondary sanctions, support by diplomatic pressure, interest for private companies. Insufficient effectiveness of economic sanctions can be expected in several cases, such as opportunities for import substitution, availability of strategic natural resources (energy carriers, metals, gold, diamonds), support of third countries. It is not ruled out that these third countries gain most from sanctions. Consequently, determinacy of senders in supporting of a prolonged sanction regime should account for secondary sanctions in the first place. International experience of sanctions is rather ambiguous. The least successful have been sanctions aimed at political regime change, resolving of territorial disputes and fighting terrorism. For example, international sanctions have not prevented North Korea from development of nuclear arms and have not stopped similar program of Iran. Even a relative success of sanctions against South Africa is not always associated with sanctions, being explained by more important factors such as ongoing ineffectiveness of economic system or changes in the international arena. In some cases sanctions can be a response to the logic of domestic and foreign politics, with no intentions to exert a substantial economic pressure on target countries. It is not uncommon that sanctions are of the so-called cosmetic flavour, being referred to as «television» or «fake» ones.

Key words: trade embargo, financial and travel restrictions, secondary sanctions, costs of sanctions.

JEL Classification: F13, F51

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-07>

Постановка проблеми. Використання різноманітних санкцій у практиці міжнародної політики має тривалу передісторію, що дозволяє здійснювати всебічний аналіз переваг і недоліків, а разом з тим створює підстави для реалістичного оцінювання поточної практики санкційних дій, передусім у контексті санкційного режиму для Російської Федерації (РФ). Хоча на сьогодні немає підстав для ентузіазму зразка 1920-х років, коли вважалося, що економічні санкції можуть запобігти світовим війнам, Наприклад, так вважав президент США Вудро Вільсон [12], тим не менше, санкції залишаються важливим інструментом зовнішньої політики як засіб заохочення демократії, захисту прав людини, боротьби з тероризмом і поширенням ядерних технологій, а також дестабілізації авторитарних режимів і завершення військових конфліктів [20, с. 3–30; 5, с. 97–146].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчаючи різноманітні санкційні епізоди, Г. Хафбауер, Д. Шотт і К. Елліотт [12] на початку 1990-х років виявили, що санкції ефективні в разі використання країною-гегемоном для здійснення тиску на менші країни, передусім ті, що раніше вважалися «дружніми» або перебували у сфері економічного впливу. Окремі санкції були «театральними», тобто відповідали логіці внутрішньо- та зовнішньополітичних процесів, не маючи на меті відчутного економічного тиску на підсанкційні країни.

Прикладом успішного санкційного тиску поширено вважати відмову від дискримінаційної політики в Південно-Африканській Республіці (ПАР) та сусідній Родезії [19, с. 207–237]. Водночас санкції не перешкодили збереженню авторитарного режиму на Кубі, розробці ядерного озброєння у Північній Кореї чи реалізації подібного проекту в Ірані, що пояснюється невисокою залежністю економіки від країн – ініціаторів санкцій, появою альтернативних джерел доходу, опрацюванням механізмів ухилення від санкцій, стійкістю населення до погіршення життєвого рівня тощо [8, с. 5–36; 13, с. 513–534; 23, с. 61–76]. У 1980–1990-х роках не мали очікуваного геополітичного впливу санкції проти Іраку та Ірану. Втім, економічні втрати для Ірану були досить відчутними: девальвація грошової одиниці, прискорення інфляції, гальмування економічної динаміки [17, с. 27–30]. Припускається, що багаторічний досвід Ірану щодо ухилення від санкцій може використати РФ [15].

У ширшому історичному контексті бракувало дієвості багатьом іншим санкційним ініціативам, зокрема передвоєнним санкціям Ліги Народів проти Італії за окупацію Абіссинії, США проти Японії [7, с. 409–414; 20, с. 3–30]. В обох випадках не вдалося запобігти великій війні. Нафтове ембарго країн ОПЕК в 1974–1975 рр. могло зміцнити позиції колишнього Радянського Союзу, що позначилося зростанням агресії та поширенням тероризму на міжнародній арені [20, с. 3–30]. Практично відразу ж Радянський Союз втрутився у військовий конфлікт в Анголі (1976 р.), а згодом наважився на збройну інтервенцію в Афганістані (1979 р.). Спалах

тероризму в Західній Європі позначився акціями «червоних бригад» в Італії та банди Баадера – Майнхоф у ФРН.

Навіть порівняно успішні випадки санкцій для ПАР і Родезії окремі дослідники оцінюють критично [18, с. 415–420]. Причинами неефективності санкцій називають захисні заходи підсанкційних країн, включно з переорієнтацією на треті країни, і економічні втрати країн-ініціаторів. Як це передбачають стандартні теорії міжнародної торгівлі, від обмежень експорту-імпорту втрачають обидві сторони санкційного процесу [5, с. 97–146; 22].

На підставі зробленого огляду столітньої практики санкційних дій вітчизняні дослідники І. Яковчук та Є. Новіков [24, с. 153–173] зробили декілька висновків: а) ефективність санкцій не безперечна; б) успішні санкції мають бути багатосторонніми; в) санкції можуть мати негативні гуманітарні наслідки для населення підсанкційних країн, а до того заважати миротворчим зусиллям. Останній з висновків досить суперечливий, адже гуманітарними міркуваннями неважко замаскувати «театральність» санкцій, які не стають дієвим важелем для впливу на підсанкційні країни. Загалом навіть побіжний огляд літературних джерел виявляє, що санкції мають індивідуальний характер, перебуваючи у залежності від особливостей підсанкційної країни та рішучості країн-ініціаторів, і не завжди досягають поставлених цілей.

Постановка завдання. Метою статті обрано аналіз засадничої мотивації та конкретних механізмів економічних санкцій як засобу зовнішньої політики. Хоча такі санкції переважно не гарантують швидких результатів, це може мати вагомі довгострокові наслідки, що важливо для адекватного оцінювання санкційних дій, зокрема у контексті російської агресії в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нижче подано узагальнену характеристику мотивації та механізмів санкційного процесу, яку доповнено більш детальним порівняльним аналізом чинників його успішності.

Мотивація та механізми санкційних дій. Як це узагальнили Л. Дейвіс і В. Енгеманн [6, с. 187–197], санкції становлять односторонні або колективні дії проти тих країн, які порушують міжнародне право. Найчастіше йдеться про різноманітні обмеження у царині міжнародної торгівлі (передусім ембарго на експорт-імпорт), потоків капіталу і міграції робочої сили. У ширшому розумінні йдеться про невизнання легітимності найвищих посадових осіб, бойкот спортивних і культурних заходів, заморожування або навіть конфіскацію активів резидентів підсанкційних країн. Г. Хафбауер, Д. Шотт і К. Елліотт [12] мотивацією для санкцій називають: “демонстрацію рішучості” на міжнародній арені, логіку стримування країн із агресивними намірами, врахування внутрішньополітичної ситуації, формування сприятливої громадської думки для вирішення зовнішньополітичних завдань. Водночас санкції зазвичай розглядають як альтернативу для військових дій [7, с. 409–414].

Відразу ж після Другої світової війни А. Хіршман [11] пояснив теоретично, що менш залежна країна може використати обмеження у зовнішній торгівлі для досягнення власних зовнішньополітичних цілей. Це заперечувало поширені на той час переконання щодо взаємної вигоди у зовнішній торгівлі. Було наведено теоретичні аргументи, що торговельне ембарго може запобігти ескаляції військових дій або сприяти бажаним змінам у політичному житті, якщо країни пов'язані між собою значними обсягами зовнішньої торгівлі. Своєрідним полігоном для перевірки ідей А. Хіршмана стала ПАР.

Перші санкції проти ПАР було запроваджено ще на початку 1960-х років із метою припинення практики апартеїду. В 1962 р. Генеральна Асамблея ООН прийняла резолюцію, що вимагала обмеження ділових контактів з ПАР, а через рік Рада Безпеки ООН оголосила добровільне ембарго на постачання зброї до ПАР. У 1964 р. Японія заборонила інвестиції власних компаній у ПАР та не допустила її спортсменів на Олімпійські ігри. У 1977 р. ембарго ООН на постачання зброї стало обов'язковим. У 1985–1987 рр. було запроваджено ширші санкції, що стосувалися обмежень зовнішньої торгівлі та інвестицій. У вересні 1985 р. країни Європейського Співтовариства заборонили імпорту залізної руди, сталі та золотих монет, а через місяць до них долучилися країни Британської Співдружності Націй. Втім, санкційні обмеження не стосувалися головних експортних товарів: вугілля, діамантів, золота. Японія запровадила подібні обмеження імпорту, за винятком залізної руди.

Адміністрація президента США Рональда Рейгана до санкцій приєдналася не відразу. Прийнятий Конгресом the Comprehensive Anti-Apartheid Act, що передбачав обмеження на позики для ПАР та ембарго на імпорту залізної руди, сталі, урану, текстилю і аграрної продукції, президент США Р. Рейган спочатку ветоував, але згодом президентське вето було подолано. Подібно до інших країн, США не забороняли імпорту стратегічної сировини, діамантів і золота, тобто основних позицій експорту ПАР. Це істотно послабило санкційний тиск, а до того увиразнило вразливість санкційного процесу до взаємної залежності у зовнішній торгівлі. На такому тлі виглядає обґрунтованим висновок Ф. Леві [18, с. 415–420], що вплив санкцій як чинника зміни режиму в ПАР порівняно незначний, хоча важко заперечити їхні сприятливі іміджеві наслідки.

На перший погляд, торговельні та інвестиційні обмеження призвели до погіршення економічної ситуації, що зумовило передання влади темношкірій більшості в 1994 р. Проте економічні труднощі могли безпосередньо не стосуватися санкцій, які насправді заохочували відхід від сировинно-орієнтованої економіки. У ПАР оперативно запровадили програми заміщення імпорту, а для експорту підсанкційних товарів використовували компанії з третіх країн. У період 1985–1989 рр. обсяги експорту зросли на 26%, попри погіршення цінкових співвідношень у зовнішній торгівлі. Кошти санкцій оцінюються на рівні 354 млн доларів щорічно або

заледве 0,5% від ВВП. Більший вплив могли мати інші фактори: зростаючий політичний вплив темношкірої більшості, економічна неефективність за умов апартеїду, розпад Радянського Союзу. Система апартеїду погіршила функціонування ринку праці, а втрата доступу до ринків капіталу – інвестиційний процес. Крах радянської системи дозволив виведення кубинських військ з Анголи, що теж полегшило домовленості правлячої еліти з опозиційними політиками.

Подібно зі санкціями проти колишньої англійської колонії – Родезії, які було запроваджено рішенням ООН у 1965 р., на початку наступного року тодішній прем'єр-міністр Великої Британії на саміті Співдружності Націй у Лагосі (Нігерія) заявив, що «падіння режиму білої меншості – це справа декількох тижнів, не місяців» [19, с. 207–237]. Натомість існуючий режим проіснував ще півтора десятиліття, надаючи підстави твердженням про неефективність санкцій. Проголошення незалежності у 1980 р. (нова держава отримала назву Зімбабве) звично пояснювати не так санкціями, як низкою інших причин, а це: зростаючі кошти боротьби з партизанським рухом, який підтримували Радянський Союз і Китай, дипломатичний тиск західних країн, економічні труднощі 1970-х років у світовій економіці. Разом з тим, санкції могли бути довгостроковим чинником зміни режиму [1], передусім за умови триваючого внутрішнього військового конфлікту [10, с. 16–20].

Примітно, що після зміни режиму та назви країни період без санкцій тривав недовго. У 2002 р. країни ЄС у відповідь на ескаляцію насильства та політичні репресії запровадили ембарго на постачання зброї та обладнання для військових підприємств, заборону в'їзду для підсанкційних осіб, а також заморожування їхніх активів. Наступного року подібні санкції запровадили США, а в 2019 р. до них приєдналася Велика Британія. У 2024 р. США призупинили санкції у частині візових обмежень та заморожування активів. Порівнюючи зі санкціями проти Родезії, які не перешкодили економічному зростанню 1960–1970-х років [19, с. 207–237; 21, с. 109–115], пізніші санкції проти Зімбабве стали дієвими [14, с. 253–259]. У країні занепали сільське господарство і промисловість, шаленіє гіперінфляція, істотно знизився життєвий рівень населення, але водночас посилилася політична поляризація та зміцніли олігархічні структури.

Санкції проти Ірану започатковано у 1995 р. (заморожування активів, обмеження для подорожей і військових програм тощо), а від початку 2000-х років мотивація змістилася у бік ядерної програми. У жовтні 2012 р. країни ЄС запровадили ембарго на експорт іранської нафти. Це було підтримано вторинними санкціями від Конгресу США проти компаній, які вели торгівлю з Іраном. До середини минулої декади санкції проти Ірану вважалися досить дієвими. Наприклад, у квітні 2015 р. тодішній міністр фінансів США Джейкоб Лью стверджував, що ВВП Ірану внаслідок запроваджених санкцій зменшився на 15–20%, а втрати від експорту нафти сягнули 160 млрд доларів. Інфляція досягла 40%. У липні

2015 р. Іран підписав угоду JCPOA (Joint Comprehensive Plan of Action) зі США, Великою Британією, Німеччиною, Францією, Китаєм і РФ про відмову від ядерної програми в обмін на істотне послаблення санкцій. Втім, у 2017 р. президент США Д. Трамп відмовився від угоди JCPOA, що врешті-решт призвело до драматичних подій червня 2025 р., коли по ядерним об'єктах Ірану довелось наносити ракетно-бомбові удари.

Подібно завершилася декада санкцій проти Іраку. Навесні 2003 р. довелось розпочати військову кампанію проти цієї близькосхідної країни. Хоча режим Саддама Хусейна вдалося повалити за лічені тижні, надалі ситуація істотно ускладнилася. Вже 2004 р. із залишків Аль-Каїди в Іраку утворилася Ісламська держава Іраку й Ліванту (ІДІЛ), яка згодом захопила території в Іраку та Сирії. У 2019 р. для звільнення цих територій довелось створювати глобальну коаліцію щодо розгрому ІДІЛ.

Від початку 1990-х років санкції все менше використовували для зміни владних режимів, а натомість пріоритет отримала боротьба з тероризмом [20, с. 3–30]. Серед іншого, це зумовило перехід до використання переважно цільових санкцій (англ. targeted sanctions). З цією метою США впровадили законодавчі зміни, що істотно полегшують запровадження фінансових санкцій стосовно фізичних і юридичних осіб. У практику американських санкцій увійшла заборона операцій з долларом і вторинні санкції щодо іноземних компаній та урядів. На сьогодні моніторинг санкційного режиму полегшують сучасні інформаційні технології.

Смітс М. [18] стверджує, що економічні втрати стосуються всіх країн, які запровадили санкції проти Ірану і Росії, тоді як у вииграші опинилися треті країни. Зауважено, що з часом зростає частка цільових санкцій, обмежень на фінансові операції та діяльність фізичних осіб. Аналізуючи наслідки санкцій проти РФ у 2014–2019 рр., М. Крозе і М. Хінц [5, с. 97–146] виявили, що значні втрати експорту західних країн пояснюються зростаючим ризиком підсанкційної країни внаслідок політичної, правової і фінансової нестабільності, який зумовлює проблеми з фінансуванням імпорту. В конкретному російському випадку це стало наслідком ескалації санкційних пакетів, правових проблем та послаблення банківської системи.

Засадничі риси успішних санкцій. На початку 1990-х років вважалося, що успіх санкцій визначається оперативним досягненням поставлених цілей [12]. На сьогодні розрізняють політичний (досягнуті цілі) та економічний (понесені кошти) вимір ефективності санкційного режиму [20, с. 3–30]. На підставі Global Sanctions Data Base [4] зроблено декілька узагальнень щодо успішності санкцій: а) багатосторонній характер, передусім за участю міжнародних організацій; б) орієнтація на демократичні зміни і права людини; в) використання обмежень на фінансові операції і подорожі фізичних осіб. Найменш успішними виявилися санкції, що мали на меті зміну політичного режиму, вирішення територіальних суперечок і боротьбу з

тероризмом (це несподівано, адже саме проти тероризму спрямовано більшість сучасних санкцій).

Примітно, що для ПАР найбільш дієвими стали санкції від приватних компаній [18, с. 415–420]. Загалом санкції проти ПАР були обмеженими, з великою кількістю винятків та лазівок, а деякі важливі країни, як Швейцарія, приєдналися до санкційного режиму лише згодом [9]. Хоча у 1978 р. швейцарці запровадили заборону на державні позики, моніторинг фінансових операцій з ПАР розпочався лише у 1986 р., що не сприяло успішності багатосторонніх санкцій, адже цьому перешкоджала відома закритість швейцарських банків.

Навіть песимісти визнають, що санкції можуть бути дієвими, якщо доповнені дипломатичним тиском [22; 23, с. 61–76]. Разом з тим, можна погодитися, що санкції не завжди запобігають військовій агресії. Окрім згаданих вище прикладів із передвоєнних 1930-х років, так само не запобігли війні з Хорватією (1991 і 1995 рр.) санкції проти Югославії в 1992–1995 рр. Дієвим засобом зарекомендували себе візові обмеження для політиків і бізнесменів.

Ітон Д. та М. Енгерс [7, с. 409–414] показали, що санкції ефективні у випадку як значних економічних втрат для підсанкційних країн, так і, що важливіше, готовності країн-ініціаторів до тривалого санкційного режиму. Це надає санкціям переконливості, що може зробити дієвими лише погрози їхнього запровадження. Якщо переконливості бракує, то санкції не працюють. У такій інтерпретації запровадження санкцій означає, що маємо недооцінку або (1) їхніх надмірних коштів для країни-ініціатора (при цьому санкції провальні), або (2) рішучості дотримання санкцій країнами-ініціаторами з боку підсанкційних країн, які сподіваються на їхнє близьке послаблення або навіть повне скасування (це зумовлює успішність санкцій із часом).

Непевність щодо наслідків санкційних дій може створювати ситуації, які виглядають ознакою поразки санкційного режиму для окремих країн, навіть попри їхню дієвість для більшості інших країн. Рішучість країн-ініціаторів щодо дотримання санкційного режиму в часі має стосуватися передусім вторинних санкцій. Недостатню дієвість санкцій проти Ірану зручно пояснити можливостями експорту сирої нафти до Китаю. Подібно Китай (разом з РФ) надає економічну підтримку Північній Кореї. Слабкість вторинних санкцій може визначати недостатню дієвість санкційного режиму проти РФ за агресію в Україні, який запроваджено в 2022–2025 рр. Передусім йдеться про закупівлі російської нафти Китаєм та Індією.

Причини неефективності економічних санкцій. Окрім згаданих вище чинників, як відсутність негайного ефекту, недостатня політична підтримка чи слабкість вторинних санкцій, дієвість санкцій знижують: розмір країни, можливості заміщення імпорту, наявність стратегічних мінеральних ресурсів та підтримка третіх країн, що не дозволяє обмежити обсяги експорту-імпорту і доступ до фінансових ресурсів. Санкції можуть використовувати

слабкий інструментарій, а до того провокувати опір так званих «black knights», впливових бізнес-структур у країнах-ініціаторах санкцій та за їх межами [12].

Оцінюючи ефективність санкцій проти ПАР, Д. Блюменфельд [1987, С. 191–198] зауважував значні розміри цієї країни, досвід «сірого» імпорту багатьох товарів, а передусім сирової нафти і зброї, та зацікавленість країн-імпортерів в отриманні стратегічної сировини. Зокрема, використовувалися зміна маркування під час транзиту товарів та підробні сертифікати країни походження. У санкціях не бракувало винятків, адже країнам-ініціаторам важко було замінити сировину з ПАР. Окремі експерти вважають, що уряди Великої Британії, Німеччини і США не розглядали санкції як дієвий засіб політичних змін у ПАР, а віддавали перевагу «конструктивній взаємодії», що мала заохотити економічні та політичні реформи [9]. У такій інтерпретації запровадження санкцій було вимушеним кроком у відповідь на електоральний тиск, а не рішучими діями задля швидкого отримання потрібного ефекту.

Можливостей для заміщення експорту може не бракувати навіть у сільському господарстві. Як продемонстрував приклад Родезії (нинішня Зімбабве), упродовж п'яти років частка тютюну в загальному експорті впала з 50 до 10%, тоді як зросли площі під кукурудзою, пшеницею, бавовною і соєю. Ба більше, нова структура аграрного виробництва набагато краще відповідала потребам внутрішнього ринку, полегшуючи програми заміщення імпорту в промисловості. На цьому вигреш місцевого бізнесу не обмежувався. Як виявили на прикладі сусідньої ПАР Х. Барнард і Д. Луїс [2024], у слабкому інституційному середовищі місцеві інвестори спочатку купували активи іноземних компаній за заниженою ціною, а згодом після скасування санкцій ці ж активи відпродавали попереднім власникам за значно вищою ціною.

Смітс М. [18] зауважує, що географічна близькість до США і віддаленість від Радянського Союзу не призвела до зміни режиму на Кубі. Подібно немає успіхів у санкційному тиску на Північну Корею, попри безпосередню зацікавленість США. Така ситуація не нова. На прикладі інших епізодів за участю США, як санкції проти Ірану (1979–1981 рр.), Нікарагуа (1981–1990 рр.) і Панами (1987–1990 рр.), китайські санкції проти Албанії (1978–1983 рр.) і В'єтнаму (1978–1988 рр.), американо-нідерландських санкцій проти Суринаму (1982–1988 рр.) чи індійські проти Непалу (1989–1990 рр.), зроблено висновок, що навіть за участі країни-гегемона санкції можуть бути слабкими [6, с. 187–197]. У міжвоєнному десятилітті санкції проти Італії (1935 р.) провалилися, адже більшість європейських країн не приєдналися до них.

Не випадково наприкінці 1990-х років у США з'явилися пропозиції обмежити використання односторонніх санкцій, за винятком торговельних обмежень [7, с. 409–414]. Важливість третіх країн увиразнює нещодавній досвід санкцій проти РФ, коли окремі країни не приєдналися до них, а інші

запровадили лише частково [20]. Така поведінка пояснюється намаганнями знайти оптимальне поєднання максимальних втрат підсанкційних країн із мінімальними втратами для країн-ініціаторів. Близькими до «ефекту телевізора» можна назвати «фейкові» санкції, які базуються на політичних заявах і можуть відповідати інтересам різноманітних груп впливу. Оскільки втрати від санкцій можуть відрізнитися у розрізі країн-ініціаторів, стають необхідними механізми редистрибуції між учасниками багатосторонніх санкційних дій.

Вторинні санкції мають значний потенціал для тиску на підсанкційні країни. Як показали О. Квон, К. Сиропулоса і Й. Йотов [16], після запровадження санкцій обсяги торгівлі між країнами-ініціаторами і третіми країнами зростають, що може перевищити втрати від торгівлі з підсанкційними країнами. Для підсанкційних країн втрати добробуту від переорієнтації на треті країни можуть навіть перевищити обсяг втрат від зменшення обсягів торгівлі з країнами-ініціаторами санкційних дій. Напрямок і амплітуда впливу на економіку третіх країн залежать від розміру підсанкційних країн та обсягу торговельних зв'язків між трьома сторонами санкційного процесу: країнами-ініціаторами, підсанкційними країнами і власне третіми країнами.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведений аналіз санкційних механізмів зумовлює щонайменше три висновки. По-перше, санкції мають переважно довгостроковий вплив, що може пояснюватися низкою чинників: поступова втрата економічної ефективності від обмежень у зовнішній торгівлі, достатньо високий «порог терпимості» у суспільствах підсанкційних країн, своєрідна «театральність» санкцій на початковому етапі їх впровадження (це знижує переконливість), підтримка третіх країн-союзників підсанкційних країн. Певним викликом для дослідження ефективності санкцій є те, що в такому разі важко відокремити санкційні ефекти від супутніх макроекономічних чинників, як це простежується на прикладі ПАР і колишньої Родезії. По-друге, дієвість санкційного процесу вирішальною мірою залежить від підтримки вторинними санкціями проти третіх країн, які мають торговельні та фінансові зв'язки як з підсанкційними країнами, так і з країнами-ініціаторами санкцій. Наприклад, санкції проти Ірану втратили гостроту внаслідок закупівель нафти Китаєм. По-третє, важливо не обмежуватися торговельними обмеженнями, а використовувати широкий спектр санкційних ініціатив – від візових обмежень до заморожування активів та блокування фінансових операцій з підсанкційними країнами.

У подальших дослідженнях важливо проаналізувати коротко- і довгострокові механізми санкцій проти РФ. Водночас важливо розрізнити умовну «театральність» чи навіть «фейковість» окремих санкційних ініціатив від орієнтації на довгострокові ефекти. Особливої уваги заслуговує поведінка Китаю, Індії і Туреччини, а також Словаччини і Угорщини.

ЛІТЕРАТУРА

1. Baldwin D. A. *Economic Statecraft*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1985. 409 p.
2. Barnard H., Luiz J. M. The South African economic elite and ownership changes in foreign multinationals' assets during and after Apartheid-era sanctions. *Journal of World Business*. 2024. Vol. 59. No. 5 (101555). URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101555>.
3. Blumenfeld J. The economics of South African sanctions. *Intereconomics*. 1987. Vol. 22. No. 4. P. 190-198. URL: <https://doi.org/10.1007/BF02932252>.
4. Castellum AI. 2025. URL: <https://www.castellum.ai/global-sanctions-index>.
5. Crozet M., Hinz J. Friendly fire: the trade impact of the Russia sanctions and counter-sanctions. *Economic Policy*. 2020. Vol. 35. No. 101. P. 97-146. URL: <https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa006>.
6. Davis L., Engermann S. History lessons. Sanctions: Neither war nor peace. *Journal of Economic Perspectives*. 2003. Vol. 17. No. 2. P. 187-197. URL: <https://doi.org/10.1257/089533003765888502>.
7. Eaton J., Engers M. Sanctions: Some simple analytics. *American Economic Review*. 1999. Vol. 89. No. 2. P. 409-414. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.89.2.409>.
8. Frank R. The political economy of sanctions against North Korea. *Asian Perspective*. 2006. Vol. 30. No. 3. P. 5-36. URL: <http://dx.doi.org/10.1353/apr.2006.0011>.
9. Hefti C., Staehelin-Witt E. Economic sanctions against South Africa and the importance of Switzerland. Bern: Schweizerischer Nationalfonds, 2002. 8 p.
10. Hermele K., Odén B. Sanctions Dilemmas. Some implications of economic sanctions against South Africa. Uppsala: Scandinavian Institute of African Studies, 1988. 43 p.
11. Hirschman A. National Power and the Structure of International Trade. Berkeley, CA: University of California Press, 1945. 194 p. URL: <https://doi.org/10.2307/jj.15976659>.
12. Hufbauer G. C., Schott J., Elliott K. A. Economic Sanctions Reconsidered: History and Current Policy. 2nd ed. Washington, DC : Institute for International Economics, 1990. 298 p.
13. Jiawen C. Why Economic Sanctions on North Korea Fail to Work? *China Quarterly of International Strategic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 4. P. 513-534. <https://doi.org/10.1142/S2377740017500300>.
14. Katsinde T. J. Effects of sanctions on Zimbabwe (2000–2020). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2022. Vol. VI. No. VII. P. 253-259.
15. Keatinge T. Developing Bad Habits What Russia Might Learn from Iran's Sanctions Evasion. London : Royal United Services Institute, 2023. 35 p.
16. Kwon O., Syropoulos C., Yotov Y. The Extraterritorial Effects of Sanctions. *CESifo Working Paper*. No. 9578. Munich : Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), 2022. 48 p.

17. Laudati D. Evidence and Policy Implications of Sanctions in the Long Run: The Case of Iran. *Econpol Forum*. 2023. Vol. 24. No. 3. P. 27-30.
18. Levy P. Sanctions on South Africa: What Did They Do? *American Economic Review*. 1999. Vol. 89. No. 2. P. 415-420. URL: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.89.2.415>.
19. Minter W., Schmidt E. When sanctions worked: The case of Rhodesia reexamined. *African Affairs*. 1988. Vol. 87. No. 347. P. 207-237. URL: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.afraf.a098017>.
20. Morgan C., Syropoulos C., Yotov Y. V. Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges. *Journal of Economic Perspectives*. 2023. Vol. 37. No. 1. P. 3-30. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.37.1.3>.
21. Paul J. R. Economic Sanctions Against South Africa? – Lessons From Rhodesia. *The Fletcher Forum*. 1979. Vol. 3. No. 2. P. 109-115. URL: <https://www.jstor.org/stable/45330972>.
22. Smeets M. Can economic sanctions be effective? *WTO Staff Working Paper*. No. ERSD-2018-03. Geneva: World Trade Organization (WTO), 2018. URL: <https://doi.org/10.30875/0b967ac6-en>.
23. Weissmann M., Hagström L. Sanctions reconsidered: the path forward with North Korea. *The Washington Quarterly*. 2016. Vol. 39. No. 3. P. 61-76. URL: <https://doi.org/10.1080/0163660X.2016.1232635>.
24. Yakoviyk I. V., Novikov Y. A. International Economic Sanctions: Part 1. History and Theory. *Theory and Practice of Jurisprudence*. 2024. Vol. 25. No. 1. P. 153-173. URL: [https://doi.org/10.21564/2225-6555.2024.1\(25\).307000](https://doi.org/10.21564/2225-6555.2024.1(25).307000).

REFERENCES

1. Baldwin, D. A. (1985), *Economic Statecraft*, Princeton, NJ : Princeton University Press. 409 p.
2. Barnard, H., and Luiz, J. M. (2024), The South African economic elite and ownership changes in foreign multinationals' assets during and after Apartheid-era sanctions, *Journal of World Business*, vol. 59, no. 5 (101555), available at: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101555>.
3. Blumenfeld, J. (1987), The economics of South African sanctions, *Intereconomics*, vol. 22, no. 4, pp. 190-198, available at: <https://doi.org/10.1007/BF02932252>.
4. Castellum AI. (2025), available at: <https://www.castellum.ai/global-sanctions-index>.
5. Crozet, M. and Hinz, J. (2020), Friendly fire: the trade impact of the Russia sanctions and counter-sanctions, *Economic Policy*, vol. 35, no. 101, pp. 97-146, <https://doi.org/10.1093/epolic/eiaa006>.
6. Davis, L. and Engermann, S. (2003), History lessons. Sanctions: Neither war nor peace, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, no. 2, pp. 187-197, available at: <https://doi.org/10.1257/089533003765888502>.

7. Eaton, J. and Engers, M. (1999), Sanctions: Some simple analytics, *American Economic Review*, vol. 89, no. 2, pp. 409-414, available at: <https://doi.org/10.1257/aer.89.2.409>.
8. Frank, R. (2006), The political economy of sanctions against North Korea, *Asian Perspective*, vol. 30, no. 3, pp. 5-36, available at: <http://dx.doi.org/10.1353/apr.2006.0011>.
9. Hefti, C. and Staehelin-Witt, E. (2002), Economic sanctions against South Africa and the importance of Switzerland, Bern : Schweizerischer Nationalfonds, 8 p.
10. Hermele, K. and Odén, B. (1988), Sanctions Dilemmas. Some implications of economic sanctions against South Africa, Uppsala : Scandinavian Institute of African Studies, 43 p.
11. Hirschman, A. (1945), *National Power and the Structure of International Trade*, Berkeley, CA : University of California Press, 194 p., available at: <https://doi.org/10.2307/jj.15976659>.
12. Hufbauer, G. C., Schott J. and Elliott, K. A. (1990), *Economic Sanctions Reconsidered: History and Current Policy*. 2nd ed., Washington, DC : Institute for International Economics, 298 p.
13. Jiawen, C. (2017), Why Economic Sanctions on North Korea Fail to Work? *China Quarterly of International Strategic Studies*, vol. 3, no. 4, pp. 513-534, available at: <https://doi.org/10.1142/S2377740017500300>.
14. Katsinde, T. J. (2022), Effects of sanctions on Zimbabwe (2000-2020), *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. VI, no. VII, pp. 253-259.
15. Keatinge, T. (2023), Developing Bad Habits What Russia Might Learn from Iran's Sanctions Evasion, London : Royal United Services Institute, 35 p.
16. Kwon, O., Syropoulos, C. and Yotov, Y. (2022), The Extraterritorial Effects of Sanctions, *CESifo Working Paper*. No. 9578, Munich : Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo), 48 p.
17. Laudati, D. (2023), Evidence and Policy Implications of Sanctions in the Long Run : The Case of Iran. *Econpol Forum*, vol. 24, no. 3, pp. 27-30.
18. Levy P. (1999), Sanctions on South Africa: What Did They Do?, *American Economic Review*, vol. 89, no. 2, pp. 415-420, available at: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.89.2.415>.
19. Minter, W. and Schmidt, E. (1988), When sanctions worked: The case of Rhodesia reexamined, *African Affairs*, vol. 87, no. 347, pp. 207-237, available at: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.afraf.a098017>.
20. Morgan, C., Syropoulos, C. and Yotov, Y. V. (2023), Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 37, no. 1, pp. 3-30, available at: <https://doi.org/10.1257/jep.37.1.3>.
21. Paul, J. R. (1979), Economic Sanctions Against South Africa? – Lessons From Rhodesia, *The Fletcher Forum*, vol. 3, no. 2, pp. 109-115, available at: <https://www.jstor.org/stable/45330972>.
22. Smeets, M. (2018), Can economic sanctions be effective? *WTO Staff Working Paper*. No. ERSD-2018-03. Geneva : World Trade Organization (WTO), available at: <https://doi.org/10.30875/0b967ac6-en>.
23. Weissmann, M. and Hagström, L. (2016), Sanctions reconsidered: the path forward with North Korea, *The Washington Quarterly*, vol. 39, no. 3, pp. 61-76, available at: <https://doi.org/10.1080/0163660X.2016.1232635>.
24. Yakoviyk, I. V., and Novikov, Y. A. (2024), International Economic Sanctions: Part 1. History and Theory, *Theory and Practice of Jurisprudence*, vol. 24, no. 1, pp. 153-173, available at: [https://doi.org/10.21564/2225-6555.2024.1\(25\).307000](https://doi.org/10.21564/2225-6555.2024.1(25).307000).

Стаття надійшла: 20.09.2025

Стаття прийнята: 15.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 004.8:004.42

*Трут О. О.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,
Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,
д.е.н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

*Кравець О. В.,
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,
Researcher ID: rid61371,
Ph.D., старший викладач кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації менеджери українських підприємств стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових технологічних викликів. Використання цифрових рішень та штучного інтелекту стає не лише інструментом підвищення ефективності менеджменту підприємства, а й важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості бізнесу. У статті досліджено сучасні тенденції впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у систему менеджменту підприємства в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Сформульовано ключові переваги й ризики використання інноваційних управлінських інструментів у бізнес-середовищі. Запропоновано підхід до інтеграції цифрових платформ у традиційні бізнес-моделі з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств. Аргументовано, що результативний менеджмент у сучасних умовах потребує розвитку цифрової компетентності персоналу, удосконалення корпоративної культури та впровадження гнучких методів прийняття управлінських рішень. Наголошено на важливості поєднання технологічних інновацій із професійною підготовкою менеджерів, адже саме людський капітал є головним фактором успіху цифрової трансформації. Досліджено практики використання штучного інтелекту у прогнозуванні попиту, оптимізації логістичних процесів, автоматизації фінансового обліку та підвищенні точності аналітики. Доведено, що поєднання сучасних технологій із адаптивними управлінськими практиками забезпечує сталий розвиток підприємств, зміцнення їхньої конкурентоспроможності та підвищення економічної безпеки. Наголошено, що цифровізація сприяє відкриттю нових бізнес-моделей, розвитку електронної комерції та формуванню глобальних ланцюгів вартості, у яких українські компанії можуть зайняти вигідні позиції. Перспективним напрямом є впровадження big data-аналітики, machine learning та роботизації бізнес-процесів, що дозволяє досягти більшої гнучкості та адаптивності до нестабільного зовнішнього середовища. Наголошено на необхідності стратегічного бачення керівництва, оскільки саме інтеграція інновацій у довгострокові плани розвитку визначає успіх цифрової трансформації.

Ключові слова: штучний інтелект, управлінські рішення, менеджмент підприємства, цифрова трансформація, інновації, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, глобалізація, економічна безпека.

*Trut O. O.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,
Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Kravets O. V.,
sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,
Researcher ID: rid61371,
Ph.D., Senior Lecturer, Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. In the modern context of globalization and digital transformation, managers of Ukrainian enterprises face the need for rapid adaptation to new technological challenges. The use of digital solutions and artificial intelligence is becoming not only a tool for increasing the efficiency of enterprise management but also an essential condition for ensuring competitiveness and economic sustainability of business. The article examines current trends in the implementation of digital technologies and artificial intelligence in enterprise management systems under conditions of globalization and digital transformation. The key advantages and risks of using innovative management tools in the business environment are identified. An approach is proposed for integrating digital platforms into traditional business models, taking into account the specifics of Ukrainian enterprises. It is argued that effective management in modern conditions requires the development of digital competence of personnel, improvement of corporate culture, and the implementation of flexible decision-making methods. Emphasis is placed on the importance of combining technological innovations with professional training of managers, since human capital is the main factor in the success of digital transformation. The practices of using artificial intelligence in demand forecasting, logistics optimization, financial accounting automation, and improved accuracy of analytics are examined. It is proven that the combination of modern technologies with adaptive management practices ensures sustainable enterprise development, strengthens competitiveness, and enhances economic security. It is emphasized that digitalization contributes to the emergence of new business models, the growth of e-commerce, and the formation of global value chains in which Ukrainian companies can take advantageous positions. A promising direction is the implementation of big data analytics, machine learning, and business process automation, which allows for greater flexibility and adaptability to an unstable external environment. The necessity of strategic vision of leadership is highlighted, since the integration of innovations into long-term development plans determines the success of digital transformation.

Keywords: artificial intelligence, managerial decisions, enterprise management, digital transformation, innovation, business processes, competitiveness, globalization, economic security.

JEL Classification: D81, D83, O32, C45

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій є не просто трендом, а ключовим фактором трансформації бізнесу та систем менеджменту підприємств. Одним із найбільш інноваційних інструментів цієї трансформації є штучний інтелект (ШІ). Його інтеграція в систему менеджменту підприємства відкриває нові можливості для підвищення результативності, ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень, що особливо актуально в умовах постійних змін ринку, зростання обсягів інформації та високої конкуренції.

ШІ сьогодні – це не просто технологічна новинка, а потужна аналітична система, здатна обробляти великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, розпізнавати закономірності, передбачати ризики й тенденції, а також формувати рекомендації для прийняття управлінських рішень. Його застосування охоплює практично всі функції сучасного підприємства: від фінансів і маркетингу до логістики, HR та стратегічного планування.

Особливого значення штучний інтелект набуває у контексті прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє менеджерам оперативно реагувати на зміни, оптимізувати процеси, мінімізувати вплив людського фактора, а в деяких випадках – повністю автоматизувати прийняття рішень у типових або прогнозованих ситуаціях.

Проте, незважаючи на значні переваги, впровадження ШІ супроводжується низкою викликів. Йдеться не лише про технічні чи фінансові аспекти, але й про етичні питання, проблему довіри до машинних рішень, зміну ролі менеджера в новій реальності, а також необхідність адаптації організаційної культури до нових принципів управління.

Дослідження впливу штучного інтелекту на процес прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє зрозуміти як переваги, так і ризики, які несе з собою цифрова трансформація систем менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику застосування штучного інтелекту в менеджменті організацій активно досліджують вітчизняні науковці. Зокрема, цій темі присвячені праці Гринчак Н. і Горобець О. [5], Гудзя О., Гадицького М., Чернявського І. [6], Крив'язюка І. [7]. Теоретичні аспекти вдосконалення управлінських механізмів висвітлено в роботах Шевчука А. [10], Складука І., Вовк Н. [9].

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних напрямів застосування ШІ в менеджменті підприємств та оцінювання його впливу на результативність прийнятих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті аналіз даних відіграє ключову роль у прийнятті результативних управлінських

рішень. Завдяки розвитку штучного інтелекту (ШІ) менеджери підприємств отримали змогу здійснювати обробку величезних обсягів даних (Big Data) з високою точністю та швидкістю, що значно перевищує можливості людини.

ШІ застосовує різні алгоритми машинного навчання, нейронні мережі, обробку природної мови (NLP), методи класифікації, кластеризації та прогнозування для аналізу структурованої та неструктурованої інформації. Це дає змогу не лише розуміти минулі події, а й формувати прогнози, виявляти приховані тенденції, потенційні ризики та нові можливості.

Управлінці можуть використовувати ШІ для прийняття рішень на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень, що підвищує точність, обґрунтованість та ефективність управління [6].

Залежно від сфери діяльності штучний інтелект може виконувати різні функції – від прогнозування фінансових показників до оптимізації логістичних процесів або підбору персоналу.

У табл. 1 наведено приклади використання ШІ під час аналізу даних в управлінні відповідно до функцій підприємства.

Застосування ШІ як інструменту аналізу даних не лише дозволяє автоматизувати рутинні процеси, але й значно підвищує якість управлінських рішень завдяки глибокій аналітиці та моделюванню на основі об'єктивних даних. Це сприяє зниженню рівня невизначеності та мінімізації ризиків під час ухвалення стратегічних і тактичних рішень.

Однак, попри високий рівень автономності та точності, результати роботи ШІ має критично осмислити управлінець. Надмірна залежність від

технологій без людського аналізу може призвести до помилок, особливо в умовах нестандартних або етичних ситуацій. Тому важливо зберігати баланс між цифровими інструментами та управлінською інтуїцією, досвідом і професійною відповідальністю [7].

У практиці менеджменту підприємства значна частина рішень є типовими та повторюваними. Щодня менеджери стикаються з необхідністю затвердження заявок, погодження стандартних операцій, обробки запитів від працівників або клієнтів, виконання фінансових розрахунків тощо. Усе це займає багато часу, який міг би бути спрямований на вирішення стратегічних завдань.

Завдяки алгоритмам штучного інтелекту ці рутинні процеси дедалі частіше автоматизуються. Машинне навчання, роботизована автоматизація процесів (RPA) та інтелектуальні агенти дозволяють делегувати ШІ типові управлінські дії з мінімальною участю людини або взагалі без неї. Наприклад, ШІ може самостійно фільтрувати кандидатів за заданими критеріями, погоджувати стандартні договори або розподіляти заявки в службі підтримки.

Автоматизація рутинних управлінських дій за допомогою ШІ охоплює широкий спектр функціональних напрямів – від роботи з персоналом до обліку фінансових операцій. Вона дозволяє не лише пришвидшити стандартні процеси, але й підвищити їх точність і контрольованість [9].

У табл. 2 наведено конкретні приклади застосування ШІ для автоматизації типових управлінських рішень у різних сферах.

Таблиця 1

Застосування ШІ в аналізі даних для управлінських рішень

Функції підприємства	Завдання	Роль ШІ
Фінанси	Прогнозування витрат і доходів	Моделі прогнозної аналітики виявляють тренди та допомагають планувати бюджети
Маркетинг	Сегментація клієнтів	Алгоритми кластеризації визначають групи споживачів за поведінковими характеристиками
HR	Підбір персоналу	ШІ аналізує резюме та прогнозує відповідність кандидата до посади
Логістика	Оптимізація ланцюга постачання	Прогнозування затримок, моделювання оптимальних маршрутів
Стратегічне управління	Аналіз конкурентного середовища	ШІ аналізує ринкові дані та формує звіти про конкурентів
Продажі	Прогноз попиту на продукцію	Алгоритми машинного навчання прогнозують обсяги продажів

Таблиця 2

Оптимізація управлінської діяльності через автоматизацію рутинних процесів із використанням ШІ

Функція управління	Типове рішення	Механізм автоматизації	Переваги
Закупівлі	Обробка стандартних заявок на закупівлі	RPA-боти з попередніми шаблонами та логікою узгодження	Швидкість, відстежуваність, прозорість
Управління персоналом	Сортування резюме, призначення співбесід	AI-рекрутери, NLP-аналіз резюме	Об'єктивність, масштабованість, економія часу
Клієнтський сервіс	Відповіді на типові запити клієнтів	Чат-боти, голосові боти	24/7 доступність, зменшення навантаження на персонал
Фінанси	Обробка рахунків-фактур, бюджетування	Інтелектуальні системи обліку	Зниження помилок, автоматична звітність
Операційне управління	Призначення завдань у проєктах	Інтелектуальні платформи управління завданнями	Раціональний розподіл ресурсів, контроль строків

Отже, автоматизація рутинних управлінських рішень не лише оптимізує внутрішні процеси організації, але й відкриває перед менеджментом нові можливості для стратегічного розвитку. Застосування ШІ у щоденних операціях дозволяє звільнити ресурси керівників для більш складних та творчих завдань, що мають довготривалий вплив на ефективність бізнесу [8].

Крім того, автоматизовані системи на основі штучного інтелекту сприяють підвищенню точності прийняття рішень, мінімізації людського фактора та пришвидшенню реакції на зміни у зовнішньому середовищі. У результаті підприємства здобувають конкурентні переваги, підвищують продуктивність праці та забезпечують більшу гнучкість у реалізації управлінських стратегій.

Інструменти штучного інтелекту відіграють ключову роль під час прийняття стратегічних управлінських рішень. Їхнє застосування дозволяє менеджерам моделювати довгострокові сценарії розвитку підприємства, адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення на основі великого обсягу даних. Інструменти ШІ здатні враховувати численні змінні та взаємозв'язки, що робить аналітику більш точною та адаптивною. Завдяки цьому менеджери можуть не лише реагувати на виклики, а й проактивно виявляти ризики та можливості. Такий підхід підвищує гнучкість підприємства, сприяє ефективному розподілу ресурсів і зміцненню конкурентоспроможності. Застосування штучного інтелекту на стратегічному рівні також дозволяє оптимізувати планування, виявляти нові напрями розвитку й обґрунтовувати складні управлінські рішення з урахуванням широкого спектра факторів [10].

За результатами проведеного дослідження ми систематизували напрями застосування ШІ у стратегічному менеджменті підприємства:

1. Моделювання стратегічного розвитку – побудова прогнозних моделей розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

2. Оцінювання ризиків і невизначеності – виявлення потенційних загроз та побудова сценаріїв реагування на зміни у бізнес-середовищі.

3. Оптимізація ресурсного планування – забезпечення ефективного розподілу фінансових, людських та матеріальних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів [11].

4. Аналіз ринкового середовища – глибоке дослідження конкурентного оточення, ринкових трендів і споживчої поведінки.

5. Прийняття інвестиційних рішень – аналіз потенціалу інвестиційних проєктів з урахуванням складних багатфакторних даних [12].

6. Стратегічне прогнозування – виявлення довгострокових тенденцій та їхній вплив на стратегію організації.

Такий підхід забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень і підвищує результативність менеджменту підприємства загалом.

Незважаючи на широкі можливості, які відкриває застосування інструментів штучного інтелекту в менеджменті підприємства, повна автоматизація управлінських рішень залишається неможливою без участі людини. ШІ здатен ефективно обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності та пропонувати оптимальні варіанти дій, однак він позбавлений емоційного інтелекту, інтуїції та етичної чутливості – якостей, які є важливими у професійній діяльності менеджера, особливо в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності чи соціально чутливих ситуаціях.

Управлінська діяльність часто вимагає врахування не лише логіки й аналітики, а й моральних засад, емпатії, міжособистісної взаємодії та вміння передбачати соціальні наслідки. ШІ не здатен повноцінно оцінювати моральні дилеми чи виявляти тонкі соціальні нюанси, що виникають у нестандартних управлінських сценаріях. Саме тому зберігається потреба в людському критичному мисленні, стратегічному баченні та лідерських якостях керівників, які можуть оцінити ситуацію з урахуванням ширшого контексту [13].

Крім того, важливим постає питання етичної відповідальності. Навіть якщо система діяла згідно з

алгоритмом, остаточне рішення завжди має залишатися за людиною, оскільки лише вона здатна врахувати повний спектр правових, соціальних та етичних наслідків. Особливо актуально в управлінні персоналом, соціальній політиці компаній, взаємодії з клієнтами або прийнятті рішень, які впливають на добробут різних груп стейкхолдерів.

Також постає проблема упередженості алгоритмів. Оскільки системи ШІ навчаються на даних, які створили люди, вони можуть відтворювати і навіть підсилювати існуючі соціальні, гендерні, расові чи культурні упередження. Це створює додаткові етичні виклики щодо прозорості алгоритмів, обґрунтованості рішень і необхідності забезпечення справедливості в управлінських процесах.

Людський фактор не лише не зникає, а навпаки – набуває нової ваги в епоху цифрової трансформації систем менеджменту організацій. Людина залишається головною фігурою в ухваленні рішень, особливо тих, що виходять за межі стандартної логіки або мають значний вплив на соціум. Саме синергія між технологічними інструментами й етичним, гуманістичним підходом до професійного управління організаціями забезпечує збалансованість і стійкість сучасних практик менеджменту.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управлінську практику обіцяє значні переваги, проте цей процес супроводжується низкою викликів, які можуть суттєво вплинути на ефективність та швидкість адаптації технологій.

Одним із ключових бар'єрів є низький рівень цифрової культури в українських організаціях, що виражається у недостатніх навичках роботи персоналу з сучасними технологіями. Це призводить до опору впровадженню інновацій, недовіри до автоматизованих систем та неможливості ефективно використовувати можливості ШІ.

Іншим важливим викликом є страх втрати робочих місць. У працівників, особливо в адміністративній сфері, виникають побоювання, що автоматизація та алгоритми зможуть замінити їхні функції, що може призвести до соціальної напруги та зниження лояльності персоналу.

Не менш складним аспектом залишається інтеграція ШІ з наявними ІТ-системами. Часто корпоративна інфраструктура є застарілою або розробленою без урахування масштабованих цифрових рішень, що ускладнює інтеграцію нових інструментів і вимагає додаткових фінансових та часових ресурсів.

У багатьох сферах професійної діяльності менеджера використання ШІ потребує суворого дотримання стандартів конфіденційності даних, етичних норм та галузевих вимог, що уповільнює або ускладнює процес його впровадження.

Потенційні шляхи подолання ключових перешкод впровадження ШІ в управлінське середовище наведено в табл. 3.

Сучасні реалії бізнесу породжують для менеджерів безліч нових викликів, через що управлінські процеси стають значно складнішими та потребують впровадження інноваційних підходів і технологій. Сьогодні спроможність менеджменту підприємства швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та інтегрувати сучасні цифрові інструменти визначає її результативність та ефективність.

Стрімкий розвиток науки й техніки відкриває перед управліннями додаткові можливості, серед яких особливе місце займає використання штучного інтелекту (ШІ). Його інтеграція в управлінські процеси дозволяє максимально розкрити потенціал бізнесу, визначити перспективні напрями діяльності та знаходити ефективні шляхи реалізації ринкових можливостей.

Технології ШІ здатні опрацьовувати великі масиви даних, виявляти приховані залежності та формувати точні прогнози, що дає змогу ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Вони також підвищують ефективність оцінки інноваційних проєктів, дозволяючи бачити зв'язки та тенденції, які складно визначити традиційними методами [8].

Таблиця 3

Основні виклики впровадження ШІ в управлінське середовище

№ з/п	Виклики	Сутність проблеми	Потенційні шляхи подолання
1	Низький рівень цифрової культури	Недостатні навички роботи з технологіями у персоналу	Проведення навчальних програм, цифрова освіта менеджменту
2	Страх втрати робочих місць	Опір персоналу через побоювання заміни працівників алгоритмами	Формування нових ролей, перекваліфікація кадрів
3	Складність інтеграції з ІТ-системами	Несумісність старих корпоративних платформ із сучасними рішеннями ШІ	Модернізація ІТ-інфраструктури, використання API та модульних рішень
4	Регуляторні обмеження	Жорсткі вимоги щодо безпеки даних та етики	Розробка внутрішніх політик відповідності, залучення юристів з ІТ-права

Роль штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень

Аспект	Особливості
Аналіз і прогнозування	Штучний інтелект дозволяє менеджерам організації аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.
Оптимізація процесів	Автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка документів, управління запасами та логістика, штучний інтелект може оптимізувати операційні процеси, підвищуючи ефективність організації.
Прийняття рішень в реальному часі	Штучний інтелект може обробляти дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Наприклад, системи рекомендацій можуть допомогти покращити досвід клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги.
Ризик-менеджмент	Використовуючи штучний інтелект, менеджери організації можуть краще передбачати та управляти ризиками, наприклад, аналізуючи фінансові дані для виявлення можливих загроз або шахрайства.
Підтримка прийняття рішень	Штучний інтелект може служити інструментом підтримки прийняття рішень, надаючи менеджерам розумні рекомендації на основі аналізу даних та моделювання різних сценаріїв.

Джерело: розробка автора на основі [6]

На відміну від класичних інформаційних систем, ШІ не лише імітує людське мислення, але й здатний до самонавчання. Це означає, що він може формувати метаалгоритми, що допомагають вирішувати завдання, з якими раніше не стикався. В управлінській практиці такі завдання зазвичай пов'язані з прийняттям неструктурованих або слабоструктурованих рішень.

Неструктуровані рішення – це рішення, що мають значний вплив на стратегічний розвиток організації, досягнення її ключових цілей та місії, а іноді – навіть на її подальше існування. Їх складність зумовлена відсутністю чітких алгоритмів вирішення та необхідністю врахування багатьох взаємопов'язаних факторів [9].

Штучний інтелект все більше інтегрується в управлінські процеси, кардинально змінюючи підходи до прийняття рішень (табл. 4).

В умовах невизначеного та нестабільного ринку, де динамічно змінюються споживчі потреби, конкурентне середовище та технологічні тренди, результативний менеджмент набуває критичного значення для підприємств. В умовах воєнного стану в Україні ці фактори посилюються через глибокі трансформації бізнес-середовища, спричинені не лише прямими втратами інфраструктури, зменшенням кількості робочих місць і порушенням господарської діяльності, але й розривами у регіональних та міжнародних ланцюгах постачання, змінами попиту та новими викликами у сфері логістики та управління ресурсами.

У таких умовах швидка адаптація до змінюваних обставин стає одним із головних викликів для українських менеджерів. Багато з них вимушені оперативно ухвалювати управлінські рішення, переорієнтовувати свою діяльність на нові ринки, оптимізувати виробничі процеси та шукати альтернативні джерела постачання. Гнучкість і модернізація управлінських практик стають запорукою

збереження бізнесу та досягнення високих результатів. Водночас управлінський облік є важливим інструментом, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Інтеграція новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, вже не є конкурентною перевагою, а перетворюється на необхідну умову виживання та зміцнення позицій підприємства на ринку. Зі зростанням обсягів інформації та змінами у суспільстві споживачі стають більш вимогливими й поінформованими, що змушує бізнес швидко адаптувати свої продукти та послуги до нових очікувань. Штучний інтелект дозволяє робити це ефективніше, забезпечуючи глибший аналіз даних і швидке реагування.

У контексті глобалізації та високої конкуренції менеджерам необхідно не лише миттєво реагувати на зміни, але й передбачати майбутні тенденції, використовуючи аналітичні та прогностичні можливості штучного інтелекту. На сучасних ринках, що постійно зазнають економічних і політичних потрясінь, така проактивність стає вирішальним чинником довгострокової стійкості бізнесу.

За умови належного застосування штучний інтелект може стати потужним інструментом для роботи в умовах невизначеності, надаючи цінну аналітичну інформацію та підтримку у процесі прийняття рішень. Водночас варто враховувати, що його впровадження у сферу управлінських рішень за таких умов супроводжується низкою суттєвих ризиків (табл. 5).

Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси потребує стратегічного бачення та готовності до трансформацій. Ключовими чинниками успіху є ретельне планування, правильний вибір інструментів, ефективне управління даними та, передусім, підготовка персоналу. Інвестиції мають бути спрямовані не лише в технології, але й

у людей, що працюватимуть із ними, забезпечуючи їх належним навчанням і підтримкою для досягнення максимальної ефективності [12].

В умовах сучасної України цифрові інструменти у процесі прийняття управлінських рішень набувають особливої ваги. Багато організацій оперативно адаптуються до нових реалій, інтегруючи рішення на основі ERP-систем, таких як SAP і Microsoft Dynamics. Для малого та середнього бізнесу зростає популярність більш доступних та зручних платформ – QuickBooks і Zoho Books, що дають змогу ефективно вирішувати завдання фінансового обліку, бюджетування та управління грошовими потоками.

Отже, попри вагомі переваги використання ШІ в менеджменті підприємства, менеджерам необхідно враховувати можливі негативні наслідки. Тому ключовими завданнями менеджерів українських підприємств є розробка та впровадження етичних норм, забезпечення захисту даних, а також підтримка працівників у процесі адаптації до інноваційних технологічних рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Штучний інтелект дедалі глибше інтегрується в управлінські процеси, стаючи важливим інструментом підвищення результативності та ефективності підприємств. Його можливості в аналізі великих обсягів даних, прогнозуванні сценаріїв та оптимізації процесів створюють передумови для якісно нового рівня прийняття управлінських рішень.

Водночас досвід впровадження ШІ свідчить, що технологія не є панацеєю, а ефективність її використання безпосередньо залежить від рівня

підготовленості персоналу підприємства, здатності адаптуватися до змін та забезпечити баланс між автоматизацією та людським фактором. Найбільші ризики зосереджені у сферах, де потрібне морально-етичне оцінювання, інтуїтивні рішення та гнучке мислення – аспекти, які на сьогодні залишаються унікальними для людини.

Ключовими факторами успішної інтеграції штучного інтелекту у менеджмент підприємства є:

- розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації;
- гармонійне поєднання технологічних можливостей та управлінського досвіду;
- побудова етичної системи використання ШІ з чітким розподілом відповідальності.

Однією з ключових сфер застосування штучного інтелекту (ШІ) в менеджменті підприємства є процес ухвалення управлінських рішень. Інтеграція інструментів ШІ в цю діяльність менеджера забезпечує низку суттєвих переваг, серед яких: значне розширення обсягу доступної інформації для формування альтернативних варіантів рішень, оптимізація використання ресурсів, оперативний аналіз великих масивів даних, створення обґрунтованих сценаріїв наслідків ухвалених рішень та підвищення їхньої об'єктивності. Це, своєю чергою, знижує ризик виникнення опортуністичних підходів, що можуть суперечити стратегічним цілям і цінностям підприємства.

Таблиця 5

Ризики впровадження штучного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень

Ризики	Особливості
Зміщення алгоритмів	Алгоритми штучного інтелекту тренуються на історичних даних, які можуть містити упередження. Якщо ці упередження не розпізнані та не виправлені, ШІ може підсилювати їх і приймати рішення, що дискримінують певні групи людей, наприклад, за ознаками статі чи етнічної приналежності.
Захист конфіденційності інформації	Штучний інтелект часто використовує великі обсяги даних, включно з чутливою інформацією про клієнтів та внутрішні процеси організації. Це створює ризик витоку даних, особливо якщо системи ШІ підлягають кібератакам або зловживанню.
Скорочення персоналу	Впровадження штучного інтелекту може призвести до автоматизації багатьох процесів, які раніше виконували люди. Це може спричинити втрату робочих місць, особливо у сферах, де багато рутинних завдань можливо автоматизувати, таких як виробництво, логістика та обслуговування клієнтів.
Неготовність персоналу використовувати ШІ, додаткові витрати на перепідготовку персоналу	Щоб зберегти свою роль в організації, співробітники можуть потребувати повторного навчання або набуття нових навичок для роботи зі штучним інтелектом. Це може бути складним завданням і вимагати значних інвестицій часу та ресурсів як з боку організації, так і з боку співробітників.

В умовах невизначеності та швидких змін на ринку використання ШІ здатне суттєво покращити якість управлінських рішень і зміцнити конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення максимального ефекту менеджерам варто чітко визначити стратегічні цілі, забезпечити достовірність та повноту даних, підібрати оптимальні інструменти та провести підготовку персоналу.

Перспективи подальших досліджень:

1. Оцінювання впливу ШІ на довгострокову результативність менеджменту підприємств – визначення, як автоматизація управлінських рішень впливає на фінансові показники, інноваційність та корпоративну стабільність.

2. Дослідження нових моделей взаємодії людини та ШІ у прийнятті рішень, зокрема у кризових ситуаціях та умовах високої невизначеності.

3. Розробка методів адаптації ШІ до культурних та галузевих особливостей підприємств.

4. Аналіз етичних аспектів впровадження ШІ – питання прозорості алгоритмів, відповідальності за помилки та забезпечення прав людини.

5. Вивчення ролі ШІ у формуванні стратегій сталого розвитку, зокрема в контексті екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, у найближчі роки саме системний підхід, що поєднує технічні інновації, організаційні зміни та етичні принципи, дозволить максимально ефективно інтегрувати штучний інтелект у практику професійного управління організаціями, зберігаючи провідну роль менеджера як ключового суб'єкта прийняття управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Арзянцева Д., Захаркевич Н., Іжевський П., Крушинська А. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). С. 713-725.

2. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4 (4). С. 646-658.

3. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 10. С. 63-78.

4. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи прийняття публічно-управлінських рішень. *Public administration and regional development*. 2022. № 18. С. 1266-1280.

5. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108-114.

6. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). С. 10-18.

7. Кривов'язюк І. Детермінанти забезпечення ефективності управлінських інновацій в бізнесі.

Наукові тренди постіндустріального суспільства : матеріали конференцій МІЦНД. : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 21 жовтня 2022 р. Дніпро, 2022. С. 42-45.

8. Перевозова І. В., Даляк Н. А., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Неміш Ю. В. Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю. *Економіка і організація управління в умовах невизначеності*. 2023. Вип. 16. С. 53-61.

9. Склярчук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 5-14.

10. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами: штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 25-38.

11. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. № 2 (72). С. 74-84.

12. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. 2017. No 4. P. 22-37.

13. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 19, No 1. P. 45-56.

14. Grynko T. Evolution of business activity: changes and trends. *Actual problems of economics*. 2023. Vol. 1. № 269. P. 40-48.

15. Serwar A. The Role of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: A Critical Appraisal. *The Journal of Research Review*. 2023. Vol. 1. Is. 2. P. 77-85.

16. Shrestha Y. R., Ben-Menahem S. M., Krogh G. Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*. 2019. P. 110-121.

REFERENCES

1. Arzyantseva, D., Zakharkevych, N., Izhevsky, P., Krushynska, A., Arzyantseva, D., Zakharkevych, N., Izhevskiy, P. and Krushynska, A. (2024), Vykorystannia shtuchnoho intelektu v protsesi ukhvalennia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, № 6(34), s. 713-725.

2. Basiurkina, N. and Lyzohub, A. (2024), Model pryiniattia innovatsiino-investytsiinykh rishen shchodo rozvytku suchasnykh pidpriemstv, *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, № 4 (4), s. 646-658.

3. Verbivska, L. V. (2023), Zastosuvannia instrumentiv shtuchnoho intelektu pry upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva, *Problemy suchasnykh transformatsii*, № 10, s. 63-78.

4. Honiukova, L. V. and Surzhyk, M. V. (2022), Modeli ta metody pryiniattia publichno-upravlinskykh rishen, *Public administration and regional development*, № 18, s. 1266-1280.

5. Hrynychak, N. A. and Horobets, O. O. (2024), Vplyv tsyfrovizatsii na protses pryiniattia upravlin-skykh rishen u mizhnarodnomu biznesi, *Statystyka Ukrainy*, № 2, s. 108-114.
6. Hudz, O. Ye., Hadytskyi, M. H. and Cherni-avskyi, I. Yu. (2024), Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoi transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiiakh, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 2(45), s. 10-18.
7. Kryvoviazuk, I. (2022), Determinanty zab-ezpechennia efektyvnosti upravlin-skykh innovatsii v biznesi, *Naukovi trendy postindustrialnoho suspilstva : materialy konferentsii MTsND. : zb. tez dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Dnipro, 21 zhovtnia 2022, r. Dnipro*, s. 42-45.
8. Perevozova, I. V., Daliak, N. A., Lozinska, L. D., Kulyk, T. P. and Nemish, Yu. V. (2023) Rozrobka stratehii upravlinnia marketynhovymy vytratamy pidpriemstva ta osoblyvosti yikh kontroliu, *Ekonomi-ka i orhanizatsiia upravlinnia v umovakh nevyznachenosti*, vyp. 16, s. 53-61.
9. Skliaruk, I. and Vovk, N. (2024), Upravlinskyi oblik biznes-protseviv v umovakh didzhitalizatsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59, s. 5-14.
10. Shevchuk, A. (2024), Stratehichni alternatyvy v systemi upravlinnia biznes protsesamy: shtuchnyi intelekt ta uriadova stratehiia 2027, *Naukovi perspek-tyvy*, № 5(47), s. 25-38.
11. Shymanovska-Dianych, L. M. and Lozova, O. V. (2024), Vplyv tsyfrovoi zrilosti na transformatsiiu biznes-protseviv pidpriemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy, *ECONOMICS: time realities*, № 2 (72), s. 74-84.
12. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017), Ma-chine, Platform, Crowd: Harnessing, *Our Digital Fu-ture*, № 4, s. 22-37.
13. Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018), Arti-ficial Intelligence for the Real World, *Harvard Busi-ness Review*, vol. 19, No 1, p. 45-56.
14. Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018), Arti-ficial Intelligence for the Real World, *Harvard Busi-ness Review*, vol. 19, No 1, p. 45-56.
15. Grynko, T. (2023), Evolution of business activ-ity: changes and trends, *Actual problems of economics*, vol. 1, № 269, p. 40-48.
16. Serwar, A. (2023), The Role of Artificial Intel-ligence in Management Decision-Making: A Critical Appraisal, *The Journal of Research Review*, vol. 1. Is. 2, p. 77-85.
17. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M. and Krogh, G. (2019), Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence, *Californ-ia Management Review*, p. 110-121.

Стаття надійшла: 02.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.561

Флейчук М. І.,

fleychukm@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0417-9066,

Researcher ID: D-2438-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів

Линда І. С.,

ukrivan81@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-6325-7669,

Researcher ID: F-2025-2019,

к.е.н., доц., заступник директора ТзОВ "Консалтингова компанія "Віадук", м. Львів

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АРХІТЕКТОНІКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи архітекtonіки фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва в умовах трансформаційної економіки. Актуальність дослідження зумовлена різким зростанням нестабільності бізнес-середовища, появою багатовимірних загроз – від геополітичних і фінансових до інформаційно-цифрових, а також високою потребою підприємств у структурно збалансованих механізмах захисту активів, стійкості та конкурентоспроможності. Запропоновано авторську модель архітекtonіки системи фінансово-економічної безпеки, що включає стратегічно-цільовий, інституційно-регуляторний, функціонально-процесний, ресурсно-інфраструктурний, комунікаційно-адаптивний та оціночно-аналітичний блоки, взаємодія яких забезпечує її інтегральність і здатність до проактивного реагування на ризики. Показано, що ключовою особливістю побудови такої архітекtonіки є перехід від фрагментарного реагування на загрози до системного управління ризиками, яке базується на прогнозуванні, моделюванні сценаріїв, адаптивності до ринкових змін та застосуванні цифрових технологій безпеки. Доведено, що розроблена модель може використовуватися як методичний інструментарій для стратегічного планування, комплаєнсу, аудиту, антикризового управління й управління інвестиційними та репутаційними ризиками. Практичне застосування запропонованих підходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємств, підвищенню рівня довіри інвесторів, забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності та формуванню умов для відновлення та модернізації економіки у посткризовий період. Результати дослідження створюють основу для подальших розробок комплексних методів кількісної оцінки безпеки та вітчизняних стандартів архітекtonіки економічної безпеки бізнесу.

Ключові слова: безпека бізнесу, фінансово-економічна безпека, підприємництво, підприємницька діяльність, сектор підприємництва, архітекtonіка побудови, трансформації, виклики, загрози.

Fleychuk M. I.,

fleychukm@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0417-9066,

Researcher ID: D-2438-2019,

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

Lynda I. S.,

ukrivan81@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-6325-7669,

Researcher ID: F-2025-2019,

Ph.D, Associate Professor, Deputy Director of LLC "Consulting Company "Viaduc", Lviv

FORMATION OF A SYSTEM OF ARCHITECTURE OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

Abstract. *The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming the system of architectonics of financial and economic security of business entities in a transformational economy. The relevance of this research is driven by the unprecedented instability of the contemporary business environment and the emergence of multidimensional threats – ranging from geopolitical and financial shocks to digital, cyber and reputational risks – which significantly weaken the economic resilience and competitive positions of enterprises. The study introduces an author's conceptual model of the architectonics of financial and economic security, which consists of strategic and target-setting, institutional and regulatory, functional and process, resource and infrastructure, communication and adaptive, as well as assessment and analytical blocks. The interconnection and complementarity of these components ensure the structural integrity of the system and its capability for proactive, preventive risk management rather than reactive crisis response. The article demonstrates that the key distinction of the proposed architectonics lies in the transition from fragmented protective measures to a comprehensive security management paradigm based on scenario forecasting, adaptive planning and the integration of digital monitoring and protection technologies. The developed model may serve as a methodological framework for strategic decision-making, compliance management, security auditing, crisis response programming, and the management of investment, financial, operational and reputational risks. Practical implementation of these approaches strengthens financial sustainability, improves investor confidence, enhances long-term competitiveness, and creates a secure environment for business development during post-crisis reconstruction and economic modernization. The research results establish a conceptual basis for further development of quantitative methods and national standards for designing security architectonics, contributing to the formation of an innovative ecosystem of economic security for entrepreneurship.*

Key words: business security, financial and economic security, entrepreneurship, entrepreneurial activity, entrepreneurship sector, architectonics of building a system, transformations, challenges, threats.

JEL Classification: K22, D20, D40

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-09>

Постановка проблеми. Гостра необхідність дослідження проблеми формування системи архітекtonіки фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва в трансформаційній економіці зумовлена кардинальною зміною характеру зовнішніх загроз. Традиційні економічні ризики доповнюються системними шоками глобального масштабу, геополітичними конфліктами, воєнними діями, розривом логістичних ланцюгів, нестабільністю фінансових ринків, енергетичними кризами. В таких умовах інструментарій, що спрацьовував в умовах відносної економічної стабільності, втрачає ефективність, а суб'єкти підприємництва потребують гнучких, адаптивних, структурно збалансованих систем захисту фінансових інтересів.

Додатковим чинником зростання актуальності є трансформація моделі української економіки під впливом цифровізації, релокації бізнесу, зміни профілів зайнятості та джерел капіталізації. Значна частина підприємств перебудовує бізнес-процеси, переходить на нові форми організації виробництва, взаємодії з ринком і фінансовими інституціями, що породжує нетипові ризики – кібершахрайство, втрати інформаційного активу, репутаційні атаки, нестандартні податкові ризики. Формування архітекtonіки фінансово-економічної безпеки покликане забезпечити комплексне реагування на такі виклики на концептуальному рівні.

Водночас зростає роль фінансової стійкості як фундаменту економічного виживання суб'єктів

підприємництва в умовах кризи, обмеженого доступу до капітальних ресурсів та високої вартості фінансування. Відсутність чітко спроектованої системи безпеки призводить до втрати ліквідності, зниження конкурентоспроможності, надмірної залежності від зовнішніх кредиторів і донорських програм. У цьому контексті архітекtonіка безпеки має розглядатися не як набір інструментів реагування, а як раціонально сформована структурно-функціональна модель, здатна попереджувати ризики та забезпечувати довгострокову стійкість.

Окрім того, сучасний етап трансформації української економіки (від воєнного до відновлювального розвитку) зумовлює потребу стратегічного переосмислення ролі підприємництва у відбудові держави та модернізації її фінансового середовища. Архітекtonіка фінансово-економічної безпеки має стати основою для формування нової парадигми підприємницької політики, орієнтованої на захист інвестицій, інноваційний розвиток та посилення економічного суверенітету. Відповідно, комплексне дослідження цієї проблеми набуває не лише академічної, але й безпосередньо прикладної державотворчої значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені проблематиці та можливостям удосконалення механізмів управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємництва в контексті прискореної цифрової трансформації національної соціально-економічної системи,

знайшли своє відображення у працях Кривдика М., Рудніченка Є. [1, с. 542-548], Кримчака Л., Кримчака О., П'ятнички В. [2, с. 212-216], Кузнецової К. О. [3, с. 77], Куркіна М. В., Понікарова В. Д., Назаренка Д. В. [4, с. 15], Локотецької О. В. [5, с. 197-202], Любохинець Л. С. [6, с. 81], Ляшенко О. М. [7, с. 55; 8, с. 45; 11] та ін.

Однак, незважаючи на наявні теоретичні та практичні напрацювання у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки, недостатньо розкритими залишаються завдання формування її архітекτονіки в специфічних умовах трансформаційної економіки, що супроводжується перегрупуванням інституційних засад, виникненням нових ризиків нелінійного характеру та поступовим зникненням чіткої градації між внутрішніми й зовнішніми загрозами.

Актуальним є уточнення структурно-функціональних параметрів системи фінансово-економічної безпеки з огляду на багатовекторність і мінливість трансформаційних чинників, розроблення методології формування гнучких, саморегульованих контурів управління та інтегрування інструментів превентивного моніторингу, раннього реагування й антикризового впливу в єдину систему архітектуру.

Подальшого наукового осмислення потребує розроблення принципів архітекτονіки фінансово-економічної безпеки, зорієнтованих на нерівномірність інституційного розвитку, цифровізацію фінансових процесів, зростання геоекономічних загроз та необхідність формування резиліентності як ключової властивості безпечного функціонування суб'єктів підприємництва.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень формування системи архітекτονіки фінансово-економічної безпеки підприємництва в трансформаційній економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнних дій та масштабних соціально-економічних потрясінь вітчизняні суб'єкти підприємництва опинилися перед необхідністю не лише підтримувати стабільність операційної діяльності, а й забезпечувати належний рівень фінансово-економічної безпеки як фундаменту продовження своєї присутності на ринку. Війна суттєво змінила конфігурацію ризиків і загроз, трансформувала форми їх прояву та ступінь впливу, актуалізувавши

питання захисту активів, забезпечення платоспроможності, мінімізації втрат, доступу до фінансових ресурсів і стійкості бізнес-моделей до шоків. У таких умовах фінансово-економічна безпека перестає бути другорядною функцією менеджменту, набуваючи стратегічного значення як ключова умова виживання економічних агентів.

Однак гарантована стійкість бізнесу до загроз воєнного часу не може бути досягнута виключно за рахунок ситуативних заходів або реагування за фактом настання ризикових подій. Вона потребує системного бачення, передбачуваності, аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та здатності бізнесу до адаптації в умовах високої турбулентності. Саме тому виникає необхідність у формуванні інтегрованої, структурованої та науково вивіреної системи механізмів, інструментів, процедур, спрямованих на запобігання загрозам, їх своєчасну ідентифікацію, нейтралізацію й компенсацію наслідків.

Такий комплексний підхід може бути реалізований через створення відповідного організаційно-економічного базису, умовно визначеного як архітектоніка системи забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу. Архітектоніка передбачає логічне структурування елементів безпеки, визначення їх функцій, взаємодій і ролей, побудову адаптивних контурів управління, інтеграцію профілактичних, діагностичних та антикризових механізмів у єдину платформу. Її комплексна побудова дозволяє трансформувати управління безпекою з реактивного в проактивний формат, підвищуючи резиліентність підприємництва, забезпечуючи здатність протистояти невизначеності та зберігати стійкість в екстремальних умовах сучасної війни.

Авторське бачення відповідної системи подано на рис. 1. Склад елементів системи архітекτονіки фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва в умовах трансформаційної економіки базується на інтеграції шести взаємопов'язаних блоків, провідну роль серед яких відіграють стратегічно-цільовий та інституційно-регуляторний. Стратегічно-цільовий блок формує загальні напрями, пріоритети, мету та показники ефективності безпекової політики підприємства, визначаючи рамку його поведінки в ризиковому економічному середовищі.



Рис. 1. Концепційні положення архітектури фінансово-економічної безпеки підприємництва в умовах цифрової трансформації національної економіки України
Джерело: авторська розробка

Інституційно-регуляторний блок забезпечує юридичне, нормативне та процедурне підґрунтя системи, що охоплює стандарти комплаєнсу, фінансового контролю, аудиту та взаємодії з регуляторами, інвесторами і стейкхолдерами.

Функціонально-процесний блок дозволяє впорядкувати операційні механізми виявлення, оцінювання і мінімізації ризиків, у тому числі кібернетичних, фінансових, логістичних і репутаційних, що є особливо важливо в умовах воєнної та поствоєнної невизначеності. Ресурсно-інфраструктурний блок забезпечує наявність фінансових резервів, страхових інструментів, цифрової інфраструктури, інформаційних систем безпеки та кадрових компетенцій. Комунікаційно-адаптивний блок спрямований на репутаційний захист, кризові комунікації, інтеграцію в партнерські мережі, адаптацію до змін державної політики, міжнародних стандартів та потреб ринку.

Такий системно-архітектурний підхід дає можливість бізнесу не лише реагувати на загрози, а й запобігати їх виникненню, забезпечуючи комплексність захисту та стійкість до багатовекторних ризиків. Наявність узгоджених стратегічних, регуляторних, процесних, ресурсних і комунікаційних механізмів підвищує фінансову гнучкість підприємства, зміцнює довіру партнерів та інвесторів, сприяє зростанню конкурентоспроможності та здатності до відновлення. У сучасних умовах невизначеності та трансформації економіки така архітектура стає фундаментальною передумовою безпечного й успішного розвитку підприємництва.

Стратегічно-цільовий блок є визначальною складовою архітектури системи фінансово-економічної безпеки підприємництва, оскільки він задає смисловий вектор, логіку функціонування та параметри стратегічних рішень у сфері захисту економічних інтересів бізнесу. Передусім цей блок охоплює формування місії та ціннісних орієнтирів безпеки, що мають бути узгоджені із загальною місією компанії, її бізнес-моделлю та довгостроковою конкурентною позицією. У сучасних умовах трансформаційної економіки місія безпеки виходить за межі суто фінансового контролю та включає сталий розвиток, інноваційність, прозорість, соціальну відповідальність та цифрову довіру. Саме ціннісні орієнтири визначають готовність підприємства до етичних стандартів ведення бізнесу, протидії корупційним ризикам, спроможності будувати партнерські відносини на основі чесності й відповідальності.

Ключовим елементом стратегічно-цільового блоку є визначення стратегічних напрямів і пріоритетів забезпечення фінансово-економічної безпеки. Це включає формування пріоритетів у сфері захисту капіталу, управління ліквідністю, забезпечення цифрової стійкості, запобігання шахрайству, диверсифікації джерел доходів, інвестиційного ризик-менеджменту та захисту репутаційного капіталу. Визначення таких пріоритетів повинно базуватися на аналізі зовнішнього середовища, врахуванні циклічності кризових явищ, геополітичних шоків, коливань на фінансових ринках та тенденцій

цифрової трансформації. У трансформаційній економіці, що характеризується нестабільністю, релокацією виробничих сил і зміною ринкових ланцюгів, стратегічні пріоритети мають бути гнучкими, здатними до швидкого перегляду та адаптації.

Важливою складовою є система цільових індикаторів та КРІ безпеки, яка перетворює загальні стратегічні настанови на вимірювані результати. До таких показників можуть входити рівень ліквідності, частка проблемної дебіторської заборгованості, показники кредитного навантаження, індекс довіри інвесторів, рентабельність капіталу з урахуванням ризиків, якість комплаєнсу, частота інцидентів безпеки, витрати на управління ризиками відносно запобіглих збитків тощо. КРІ дають можливість оцінювати ефективність системи, забезпечують прозорість управління та створюють основу для мотивації персоналу на досягнення цілей безпеки.

Завершальним елементом стратегічно-цільового блоку виступає політика ризик-менеджменту та антикризового реагування, яка визначає філософію та правила управління невизначеністю. У цьому контексті важливо не лише розробити процедури реагування на кризи, але й створити механізми їх раннього виявлення, прогнозування та попередження. Політика ризик-менеджменту має бути інтегрована у всі рівні управління підприємством, включаючи стратегічне планування, бюджетування, кадрову політику та партнерські відносини. Системний підхід до антикризового управління дозволяє підприємству не лише мінімізувати втрати, але й використовувати кризові зміни як можливості для реструктуризації, модернізації та виходу на нові ринки. У підсумку стратегічно-цільовий блок створює фундамент для побудови всієї системи безпеки, сприяючи формуванню довгострокової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу.

Інституційно-регуляторний блок системи фінансово-економічної безпеки бізнесу виступає фундаментом організаційно-правового забезпечення захисту економічних інтересів підприємства й визначає правила функціонування всієї системи безпеки. Він охоплює комплекс нормативно-правових інструментів та внутрішніх регламентів управління, що встановлюють порядок прийняття рішень, відповідальність посадових осіб, стандарти документування, контролю та звітності. Завдяки цьому створюється передбачуване та контролюване середовище управління, що знижує рівень правових, фінансових і репутаційних ризиків, запобігає шахрайству, конфлікту інтересів і недобросовісним практикам. Важливу роль відіграють процедури контролю, аудиту й комплаєнсу, які дозволяють здійснювати незалежну оцінку відповідності діяльності підприємства законодавству, контрактним зобов'язанням та внутрішнім політикам, забезпечуючи дисципліну та прозорість використання ресурсів.

Суттєвим елементом цього блоку є моделі взаємодії підприємства з державними органами, інвесторами, кредиторами, страховими компаніями та іншими стейкхолдерами, адже саме ця взаємодія

визначає доступ до ринків, капіталу, державної підтримки та інституційних гарантій безпеки. Наявність регламентованих механізмів комунікації та обміну інформацією дозволяє уникати суперечок, підвищувати рівень довіри та посилювати інвестиційну привабливість бізнесу. Не менш значущою складовою блоку є корпоративна етика та принципи відповідального управління – чесність, прозорість, захист прав працівників, дотримання соціальних та екологічних стандартів. У сучасній трансформаційній економіці вони стають не лише етичним імперативом, а й інструментом підвищення конкурентоздатності, оскільки впливають на оцінку ризиків партнерами та інвесторами.

Відповідно, інституційно-регуляторний блок забезпечує для бізнесу правову визначеність, репутаційну стійкість і можливість передбачуваної взаємодії з економічним середовищем. Він формує умови, за яких система фінансово-економічної безпеки функціонує не епізодично, а як невід’ємний елемент управлінської архітектури підприємства, що дозволяє ефективно реагувати на ризики, мінімізувати втрати й підтримувати стратегічну стабільність навіть у періоди глибокої трансформації.

Функціонально-процесний блок системи фінансово-економічної безпеки підприємництва в Україні забезпечує практичну реалізацію стратегічних і регуляторних засад безпеки через операційні процеси, щоденні управлінські процедури та механізми реагування на ризики. Його ключовим елементом є моніторинг та діагностика фінансових і економічних ризиків, що передбачає постійне відстеження зовнішнього середовища, оцінку ринкової динаміки, аналіз контрагентів, перевірку ланцюгів постачання та прогнозування можливих загроз. В українських умовах, де бізнес функціонує в умовах воєнних викликів, нестабільного валютного ринку, логістичних порушень та регуляторних змін, така діагностика є критично важливою для збереження платоспроможності та адаптивності.

Другим важливим елементом є управління ліквідністю, капіталом, витратами та інвестиціями. Здатність підприємства підтримувати оптимальний рівень ліквідності, розподіляти капітал між операційними й інвестиційними потребами, контролювати витрати та визначати пріоритети фінансування прямо впливає на його стійкість у періоди економічної турбулентності. У контексті України це означає диверсифікацію фінансових джерел, використання резервних фондів, залучення грантових, пільгових і партнерських ресурсів, а також гнучке коригування інвестиційних програм відповідно до ризикового середовища.

Функціонально-процесний блок також охоплює організацію внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та аналітичної підтримки управлінських рішень – створення систем звітності, ризик-панелей, цифрових інструментів контролю руху коштів, виявлення аномалій у транзакціях і поведінкових моделях контрагентів. Особливої ваги набувають механізми протидії шахрайству, корупційним практикам, кіберзагрозам, втратам активів і

репутаційним ризикам. В умовах активної цифровізації економіки й кіберконфліктів як елементу гібридної агресії українські підприємства мають впроваджувати багаторівневі системи кіберзахисту, шифрування даних, ідентифікації користувачів, контролю доступу та реагування на інциденти. Таким чином, функціонально-процесний блок забезпечує безперервність роботи системи безпеки, її оперативність, здатність швидко виявляти загрози та мінімізувати їх наслідки, що є ключовою умовою стійкого та відповідального підприємництва в Україні.

Ресурсно-інфраструктурний блок системи фінансово-економічної безпеки бізнесу виконує базове та стратегічне призначення – він забезпечує наявність необхідних матеріальних, фінансових, технологічних і кадрових умов для стабільного функціонування підприємства та ефективного протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам. Фінансові ресурси, резерви та страхові інструменти формують “подушку безпеки”, яка дозволяє бізнесу витримувати непередбачувані коливання ринку, затримки платежів, погіршення кон’юнктури чи форс-мажорні обставини. Сформована інвестиційна та страхова інфраструктура відіграє ключову роль у підтриманні платоспроможності та довіри контрагентів, що особливо важливо в умовах підвищеної економічної нестабільності та дефіциту капіталу.

Цифрова інфраструктура, сучасні інформаційні технології та системи захисту даних набувають критичної важливості в умовах цифровізації та зміни моделей ведення бізнесу. Застарілі ІТ-системи перетворюються на джерело загроз, тоді як автоматизація, аналітика та кіберзахист – на фактори конкурентної переваги та стійкості. Організації, що інвестують у кібербезпеку, хмарні сервіси, аналітичні платформи та інтелектуальні системи моніторингу, здатні своєчасно реагувати на ризики й мінімізувати їхній вплив.

Важливою складовою блоку є кадровий потенціал та компетенції персоналу в галузі безпеки. Жодна технологія чи регламент не є ефективними без кваліфікованих фахівців, здатних їх застосувати, удосконалювати та адаптувати до мінливих умов. Розвиток корпоративної культури безпеки, навчання, професійні стандарти та мотиваційні механізми формують середовище, в якому працівники усвідомлюють ризики та діють на випередження.

Значимість ресурсно-інфраструктурного блоку проявляється також у створенні партнерських екосистем – кластерних, інноваційних, логістичних, консалтингових, які відчиняють для бізнесу доступ до сучасних технологій, фінансування, експертизи та нових ринків. Такі мережі підсилюють адаптивність і прискорюють відновлення після криз, зокрема у воєнний і повоєнний період.

Відтак ресурсно-інфраструктурний блок не лише підтримує функціонування системи фінансово-економічної безпеки, а й визначає її довгострокову життєздатність, здатність до трансформації та готовність протистояти загрозам у складному економічному та геополітичному середовищі України.

Це фундамент, на якому формується конкурентоспроможний, інноваційний та стійкий бізнес.

Невід'ємним елементом архітекtonіки системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва є комунікаційно-адаптивний блок, що визначає спроможність бізнесу ефективно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, підтримувати довіру партнерів та зберігати стійкість в умовах невизначеності. Його зміст зосереджений навколо управління взаєминами з ключовими стейкхолдерами – державними інституціями, клієнтами, громадами, працівниками, інвесторами, медіа та міжнародними організаціями, – що формує середовище підтримки, прогнозованості та репутаційного капіталу підприємства.

Важливою складовою цього блоку є система корпоративних комунікацій, яка охоплює відкритість, прозорість, іміджеве позиціонування, антикризові медіаполітики та превентивні інформаційні стратегії. У сучасних умовах швидких інформаційних потоків і репутаційних загроз в онлайн-середовищі комунікаційні інструменти стають засобом не лише реагування, а й стримування криз, збереження лояльності клієнтів та інвесторів.

Комунікаційно-адаптивний блок забезпечує готовність бізнесу до трансформацій – цифрових, регуляторних, ринкових, пов'язаних із зміною споживчої поведінки чи інтеграційних процесів. Механізми стратегічного аналізу, форсайт-підходи, сценарне планування та зворотний зв'язок зі стейкхолдерами дають можливість визначати тренди і коригувати бізнес-модель до того, як ризики реалізуються.

Не менш значущим є вектор міжнародної інтеграції: імплементація стандартів ESG, compliance, екологічної та соціальної відповідальності, дотримання вимог міжнародної торгівлі та безпеки, включення до транснаціональних мереж постачань і партнерських екосистем. Це підвищує інвестиційну привабливість, відкриває доступ до нових ринків і підсилює захисні механізми підприємства.

Отже, комунікаційно-адаптивний блок є стратегічним містком між бізнесом та зовнішнім середовищем, забезпечуючи йому репутаційний захист, соціальну легітимність, прозорість та передбачуваність розвитку, а також здатність до безперервного оновлення та адаптації, – що є критичною умовою фінансово-економічної безпеки підприємництва в Україні.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, встановлено, що формування системи архітекtonіки фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва в умовах трансформаційної економіки є критичним компонентом забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. Реалії воєнних, посткризових і глобально-ринкових трансформацій актуалізують потребу перегляду традиційних підходів до безпеки бізнесу, що мають обмежену дієздатність у нестабільному та високоризиковому середовищі. Нові форми загроз – від кіберризиків до логістичних шоків і фінансової

дестабілізації – вимагають інтеграційного та архітектурно вибудованого підходу до проектування безпеки як системи.

Доведено, що система архітекtonіки фінансово-економічної безпеки підприємництва має включати стратегічно-цільовий, інституційно-регуляторний, функціонально-процесний, ресурсно-інфраструктурний, комунікаційно-адаптивний та оціночно-аналітичний блоки, що забезпечують взаємодоповнюваність, зв'язність і багаторівневість механізмів реагування на загрози. Важливою особливістю такої архітекtonіки є її проактивність, тобто здатність не лише нейтралізувати наслідки ризиків, а й випереджувати їхню появу шляхом прогнозування, попередження та адаптації. Це визначає перехід від фрагментарних рішень до структурно інтегрованих моделей управління.

Розроблена теоретико-методична модель формування архітекtonіки дозволяє підприємствам здійснити переналаштування управлінської парадигми від тактики реагування до стратегії випереджального розвитку й підвищення економічного суверенітету бізнес-середовища. Її практична цінність полягає у можливості використання як методичного базису для аудиту безпеки, стратегічного планування, комплаєнсу, кризового менеджменту та проектування систем цифрового захисту й фінансового контролю. Це підсилює інтеграцію бізнесу у глобальні економічні процеси та сприяє зростанню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Підвищення стійкості бізнесу у трансформаційній економіці має розглядатися як ключовий чинник післявоєнного відновлення, структурної модернізації та зміцнення економічної незалежності держави, що визначає високу наукову і практичну значущість представлених висновків.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються обґрунтування системи та джерел формування фінансово-інвестиційного забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємництва в критично складних умовах війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кривдик М., Рудніченко Є. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням процесів управління ресурсами в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 3. С. 542-548.
2. Кримчак Л., Кримчак О., П'ятничка В. Формування інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції їх економічної безпеки. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 212-216.
3. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2016. 241 с.

4. Куркін М. В., Понікаров В. Д., Назаренко Д. В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств : навч. посіб. Харків : ФОП Павленко О. Д.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 388 с.

5. Локотецька О. В. Використання системного підходу при дослідженні економічної безпеки підприємства. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. № 8. С. 197-202.

6. Любохинець Л. С. Методологія гнучкого управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств : оцінювання та моделювання : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2022. 288 с.

7. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : НІСД, 2015. 348 с.

8. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : ЧНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

9. Vasylytsiv T., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Levytska O., Mulska O. Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020, 6(3), 149-170.

10. Mulska O., Vasylytsiv T., Biletska I., Baran R. Modeling the impact of social and ecological determinants on the quality of life (on the example of the oblasts of the Carpathian region of Ukraine). *Proceedings on Engineering Sciences*. 2022, 4(4), 513-526.

11. Vasylytsiv T., Levytska O., Rudkovsky O. Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022, 4(90), 29-38.

REFERENCES

1. Kryvdyk M. and Rudnichenko Ye. (2024), Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva z urakhuvanniam protsesiv upravlinnia resursamy v umovakh kryzy, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 3, s. 542-548.

2. Krymchak L., Krymchak O. and Piatnychka V. (2025), Formuvannia instrumentarii upravlinnia resursnym zabezpechenniam diialnosti promyslovykh pidpriemstv z pozytsii yikh ekonomichnoi bezpeky, *Development service industry management*, № 1, s. 212-216.

3. Kuznietsova, K. O. (2016), Resursne zabezpechennia potentsialu konkurentospromozhnosti enerhoheneruiuchykh pidpriemstv : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04, Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho», Kyiv, 241 s.

4. Kurkin, M. V., Ponikarov, V. D. and Nazarenko, D. V. (2010), Kontrol ta zakhyst ekonomichnoi bezpeky diialnosti pidpriemstv : navch. posib., FOP Pavlenko O. D.; VD «ІNZhEK», Kharkiv, 388 s.

5. Lokotetska, O. V. (2011), Vykorystannia systemnoho pidkhodu pry doslidzhenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva, *Tekhnichnyi prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*, № 8, s. 197-202.

6. Liubokhynets, L. S. (2022), Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv : otsiniuvannia ta modeliuvannia : monohrafiia, KhNU, Khmelnytskyi, 288 s.

7. Liashenko, O. M. (2015), Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia, NISD, Kyiv, 348 s.

8. Liashenko, O. M. (2011), Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia, SNU im. V. Dalia, Luhansk, 400 s.

9. Vasylytsiv T., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Levytska O. and Mulska O. (2020), Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region, *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), 149-170.

10. Mulska O., Vasylytsiv T., Biletska I. and Baran R. (2022), Modeling the impact of social and ecological determinants on the quality of life (on the example of the oblasts of the Carpathian region of Ukraine), *Proceedings on Engineering Sciences*, 4(4), 513-526.

11. Vasylytsiv T., Levytska O. and Rudkovsky O. (2022), Consequences of the War for the Labour Market of the Carpathian Region of Ukraine: Priorities of Stabilisation Policy, *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(90), 29-38.

Стаття надійшла: 26.10.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 368.914(477)

Черкасова С. В.,

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

Researcher ID: F-5490-2019,

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

Візничак О. В.,

viznychaksashaa@gmail.com,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЗВИТОК СИСТЕМ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

Анотація. Досліджено сутність та роль накопичувальних механізмів у досягненні фінансової стабільності пенсійного забезпечення, визначено сучасні тенденції функціонування та розвитку накопичувальних пенсійних систем у вітчизняній практиці та за кордоном. Охарактеризовано механізми функціонування недержавних пенсійних фондів у контексті забезпечення добробуту громадян і соціально-економічних змін. Проаналізовано динаміку основних показників діяльності добровільного компонента системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні за період 2023–2025 рр., яка засвідчила стале зростання загальної вартості активів недержавних пенсійних фондів та їх інвестиційного доходу на тлі мізерного збільшення кількості учасників фондів, що підтверджує зміцнення фінансової бази цих установ за рахунок підвищення ефективності управління, а не зростання показника охоплення послугами з недержавного пенсійного забезпечення населення країни. Виявлено ключові проблеми, що стримують запровадження обов'язкового компонента накопичувальної пенсійної системи в Україні. Серед них: невизначеність джерел його фінансування у перехідний період, слабкість національного фондового ринку та високі ризики, серед яких – інфляційний, політичний, ризик націоналізації активів та ін. Досліджено міжнародний досвід функціонування систем накопичувального пенсійного забезпечення (Чилі, Польща, Швеція) та сформульовано рекомендації щодо вибору гібридної моделі для України з сильним державним наглядом та незалежним приватним управлінням активами. Зроблено висновок, що подальший розвиток накопичувальної системи тісно пов'язаний із підвищенням ефективності фінансової системи країни, її стійкості та прозорості. У цьому контексті необхідними є створення Центрального адміністратора та Державного гарантійного фонду, диверсифікація інвестицій установ накопичувального пенсійного забезпечення, встановлення жорстких лімітів на комісійні винагороди установам, що обслуговують діяльність пенсійних фондів та ін. Реалізація цих заходів стане передумовою для підвищення довіри населення до системи накопичувального пенсійного забезпечення та забезпечення позитивних соціально-економічних наслідків для економіки та зростання коефіцієнта заміщення пенсій для громадян.

Ключові слова: система накопичувального пенсійного забезпечення, пенсійна система, накопичувальні механізми, недержавні пенсійні фонди, обов'язковий накопичувальний рівень, добровільний компонент накопичувальної пенсійної системи, пенсійні активи, фінансова стабільність, довіра населення.

Cherkasova S. V.,

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

Researcher ID: F-5490-2019,

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

Viznychak O.V.,

viznychaksashaa@gmail.com,

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

DEVELOPMENT OF FUNDING PENSION SYSTEMS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND DOMESTIC REALITIES

Abstract. *The essence and role of accumulative mechanisms in achieving financial stability of pension provision are studied as well as modern trends in the functioning and development of accumulative pension systems in domestic practice and abroad are identified. The mechanisms of functioning of non-state pension funds in the context of ensuring the well-being of citizens and socio-economic changes are characterized. The dynamics of the main indicators of the voluntary component of the funded pension system in Ukraine for the period 2023–2025 were analyzed, which showed a steady increase in the total value of the assets of non-state pension funds and their investment income against the background of a negligible increase in the number of fund participants, which confirms the strengthening of the financial base of these institutions by increasing management efficiency, rather than an increase in the coverage of the country's population with non-state pension services. Key problems were identified that hinder the introduction of the mandatory component of the funded pension system in Ukraine. Among them: uncertainty of its funding sources during the transition period, weakness of the national stock market and high risks, including inflationary, political, asset nationalization risks, etc. International experience in the functioning of funded pension systems (Chile, Poland, Sweden) was studied and recommendations were formulated on choosing a hybrid model for Ukraine with strong state supervision and independent private asset management. It is concluded that the further development of the accumulative system is closely related to increasing the efficiency of the country's financial system, its stability and transparency. In this context, it is necessary to create a Central Administrator and a State Guarantee Fund, diversify investments of accumulative pension institutions, set strict limits on commission fees for institutions servicing pension funds, etc. The implementation of these measures will be a prerequisite for increasing public confidence in the accumulative pension system and ensuring positive socio-economic consequences for the economy and an increase in the pension replacement rate for citizens.*

Keywords: accumulative pension system, pension system, accumulative mechanisms, non-state pension funds, mandatory accumulative level, voluntary component of the accumulative pension system, pension assets, financial stability, public confidence.

JEL Classification: G11, G23, H55

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-10>

Постановка проблеми. Накопичувальні пенсійні системи є важливою складовою національної системи соціального забезпечення та фінансового сектору країни, виконуючи завдання забезпечення фінансової стабільності громадян у старшому віці та акумулюючи додаткові інвестиційні ресурси для розвитку економіки. Від ефективності функціонування та стабільності розвитку цих систем залежить соціально-економічна стабільність країни та рівень фінансової безпеки населення. Проте і сам сектор накопичувальних пенсій потребує постійного розвитку, адаптації до сучасних економічних та демографічних викликів, а також адекватного реагування на ризики, спричинені соціально-економічними та фінансовими кризами. Зазначене завдання є особливо актуальним для України, система накопичувального пенсійного забезпечення якої залишається недостатньо розвиненою і викривленою за рахунок функціонування лише її добровільного компонента. Необхідним для розвитку пенсійної системи країни є впровадження її другого (обов'язкового накопичувального) рівня, здатного суттєво збільшити масштаби залученості населення до формування своїх пенсійних накопичень. З огляду на це важливим є науковий пошук, спрямований на дослідження тенденцій розвитку сучасних накопичувальних пенсійних систем, виявлення проблем, які гальмують їх розвиток і знижують ефективність фінансового управління пенсійними активами, а також на розробку ефективних

інструментів і механізмів підвищення стабільності та надійності механізмів пенсійного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики розвитку механізмів накопичувального пенсійного забезпечення та їх ролі у функціонуванні сучасних пенсійних систем є предметом активної уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Актуальність цієї проблематики посилюється на тлі демографічних викликів, зростання міграції населення під час війни, зменшення чисельності працездатного населення та доходів державних фінансів. Більшість дослідників беззаперечно визначають необхідність реформування солідарної пенсійної системи в Україні у сучасних складних соціально-економічних умовах. Особливе місце в науковому пошуку займає вивчення міжнародного досвіду функціонування накопичувальних систем з метою обрання найбільш привабливої моделі для впровадження в Україні.

Так, дослідження О. В. Когута зосереджені на критичному аналізі уроків Чилі та Польщі щодо впровадження накопичувальних механізмів, акцентуючи увагу на ризиках політичного втручання та необхідності застосування соціальних запобіжників. Науковці Л. Д. Шаульська, О. В. Клименко О. В. та О. Ю. Петрів аналізують досвід країн Європейського Союзу, зокрема шведську модель, визначаючи її як орієнтир для України в частині прозорості, ефективності управління та низьких адміністративних витрат.

Низка досліджень науковців зосереджена на внутрішніх викликах щодо впровадження обов'язкового накопичувального компонента в Україні. В. В. Бондарчук розкриває фінансові та інвестиційні виклики цього процесу, акцентуючи увагу на слабкості вітчизняного фондового ринку та обмеженості надійних інструментів для інвестування пенсійних активів. А. Ю. Ревенко детально досліджує фінансові аспекти впровадження накопичувальних механізмів, піднімаючи гостре питання пошуку гарантованих джерел фінансування "фінансової діри", що виникне при перенаправленні коштів єдиного соціального внеску. Т. О. Мельник аналізує регуляторні аспекти, вказуючи на прогалини чинного законодавства щодо захисту прав власності учасників накопичувальної системи та суперечності у моделі управління пенсійними активами.

Питання довіри населення до накопичувальної системи досліджено у роботі А. В. Шевченка і визначено як критичний чинник забезпечення успішності її впровадження.

Важливість функціонування накопичувальних пенсійних систем у забезпеченні соціального та фінансового захисту населення вимагає подальшого їх наукового дослідження для виявлення особливостей і проблем функціонування у вітчизняній та зарубіжній практиці та пошуку найбільш ефективних і швидких механізмів їх удосконалення.

Постановка завдання. Відповідно до обраного напрямку дослідження поставлено завдання: розкрити сутність та роль системи накопичувального пенсійного забезпечення як складової пенсійної системи країни, визначити сучасні тенденції її розвитку в Україні та за кордоном, охарактеризувати стримуючі чинники у діяльності недержавних пенсійних фондів та у запровадженні у вітчизняну практику обов'язкового накопичувального пенсійного механізму для працюючих громадян.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системи накопичувального пенсійного забезпечення є важливою складовою пенсійних систем, які забезпечують формування індивідуальних пенсійних заощаджень громадян за рахунок регулярних внесків працівників, роботодавців чи держави з подальшим їх інвестуванням у фінансові інструменти для отримання доходу у пенсійному віці (табл. 1). Основна відмінність накопичувальних пенсійних механізмів від солідарної пенсії полягає у тому, що кошти кожного її учасника акумулюються на індивідуальному рахунку і не використовуються на потреби фінансування поточних пенсій інших громадян.

У світовій практиці існують декілька типів накопичувальних пенсійних систем. Так, обов'язкова система передбачає обов'язкову участь певних категорій працівників, що забезпечує стабільність накопичень і широку базу учасників,

проте обмежує свободу вибору і може бути фінансово обтяжливою для її учасників. Добровільна система дозволяє громадянам самостійно приймати рішення про участь у накопиченні внесків та їх розмірі, що стимулює персональну відповідальність і гнучкість, однак залежить від фінансової грамотності населення та його платоспроможності. Існуюча змішана система поєднує елементи обов'язкових і добровільних накопичувальних механізмів, забезпечуючи громадянам мінімальний гарантований рівень пенсії за рахунок держави та індивідуальні пенсійні накопичення за рахунок додаткових обов'язкових пенсійних внесків та отриманого доходу від їх інвестування.

Серед основних переваг накопичувальних пенсійних систем науковцями виділяються такі, як стимулювання особистих заощаджень, цільове формування пенсійних накопичень, прозорість в управлінні пенсійними активами та потенційна стабільність виплат пенсій протягом тривалого періоду часу. До недоліків накопичувальних систем відносять високі вимоги до фінансового управління та інвестиційної безпеки пенсійних установ, залежність їх фінансових результатів та розміру інвестиційного доходу від економічної ситуації та стану ринків, недостатню довіру громадян. Можна зробити висновок, що ефективність накопичувальної пенсійної системи визначається не лише її конструкцією та законодавчою регламентацією, але й рівнем розвитку фінансового ринку, довірою населення до інститутів накопичення пенсій та якістю державного регулювання.

Накопичувальні пенсійні системи є важливою складовою економік багатьох країн світу. Різні з них впроваджують власні моделі систем накопичувального пенсійного забезпечення, адаптуючи їх до національних особливостей економічного розвитку, демографії та соціальної політики.

Зокрема, модель накопичувальної пенсійної системи Чилі як піонера обов'язкових індивідуальних накопичувальних рахунків (Defined Contribution) свого часу була прикладом для багатьох країн світу, забезпечуючи розвиток внутрішнього фінансового ринку. Однак, за даними останніх досліджень, чилійська пенсійна система зіткнулася з кризою легітимності через її нездатність забезпечити гідні пенсії для значної частини населення цієї країни (особливо жінок та працівників із перерваним стажем) та високі адміністративні витрати приватних пенсійних фондів. Така ситуація призвела до необхідності посилення державного гарантування виплати пенсій (так званого соціального "стовпа") та проведення масштабних реформ у даній сфері. Досвід цієї країни засвідчує необхідність вибору ефективних механізмів при впровадженні накопичувальних пенсій та запровадженні соціальних запобіжників [4].

Архітектура та стан пенсійної системи України*

Рівень	Рівні пенсійної системи	Принцип фінансування	Статус	Проблеми та виклики
I	Солідарний	Формування доходів Пенсійного фонду за рахунком обов'язкових соціальних внесків	Чинний	Дефіцит Пенсійного фонду, демографічні проблеми
II	Обов'язковий накопичувальний	Персональні рахунки, обов'язкові внески на індивідуальні пенсійні рахунки, доходи від інвестування пенсійних коштів	Законодавчо передбачений, поки не впроваджений	Вибір адміністратора, інвестиційні ризики, відсутність фондового ринку
III	Добровільний накопичувальний	Особисті внески до НПФ, до компаній зі страхування життя, на депозитні рахунки банків	Чинний	Низьке охоплення, слабка довіра населення, низька дохідність активів

Джерело: складено за нормами вітчизняного законодавства

Досвід Польщі є критично важливим для розуміння політичних ризиків, які можуть супроводжувати процеси накопичувального пенсійного забезпечення. Так, після запровадження у країні дворівневої системи з обов'язковими відкритими пенсійними фондами (OFE) виникли проблеми зі значним дефіцитом державного бюджету, спричиненим фінансуванням перехідного періоду у цій системі. Значне фіскальне навантаження викликало необхідність націоналізації частини активів OFE у 2014 р. і викликало серед населення падіння довіри до накопичувальних пенсійних механізмів. Наведений приклад вказує на необхідність розробки державою чіткого плану фінансування перехідного періоду у впровадженні накопичувальних пенсій та законодавчого захисту пенсійних активів [4].

Пенсійна модель Швеції часто наводиться як приклад успішної багатокомпонентної накопичувальної системи, що поєднує солідарний рівень, умовно-накопичувальний (NDC) та реальний накопичувальний рівні. Ключовими чинниками успіху Швеції у пенсійній сфері є низькі адміністративні витрати, високий рівень прозорості та технологічності, а також наявність механізмів автоматичного балансування, які забезпечують фінансову стійкість. Досвід Швеції підкреслює важливість ефективного управління процесами накопичення пенсій та важливості мінімізації комісій за управління пенсійними фондами при виборі ефективної моделі [1].

Для України найбільш релевантний досвід вказує на необхідність створення змішаної системи з жорстким державним наглядом, щоб не допустити ризики, як у Чилі, та незалежним інвестиційним управлінням і запобіжниками від втручання держави, враховуючи урок Польщі. Успіх пенсійної

реформи, як показує досвід Швеції, залежить від наявного фінансового забезпечення, надійності, прозорості та низьких витрат пенсійної системи.

Основою накопичувальної пенсійної системи, що склалась у вітчизняній практиці, є діяльність недержавних пенсійних фондів. Інші, законодавчо визначені оператори добровільного накопичувального пенсійного забезпечення в Україні, такі як компанії зі страхування життя і банки, поки не перетворилися на установи пенсійного забезпечення для громадян.

Загальна інформація про показники діяльності вітчизняних недержавних пенсійних фондів у 2023–2025 рр. наведена у табл. 2. Ці дані становлять певний інтерес з огляду на те, що діяльність цих установ у досліджуваному періоді відбувалася під час війни, що зумовлює появу додаткових негативних чинників, таких як зменшення доходів населення під час війни, посилена інфляція, масштабна міграція населення за кордон, у тому числі й учасників НПФ, втрата частини пенсійних активів на окупованих територіях та ін.

Наведені у табл. 2 показники засвідчують поступовий розвиток добровільного компонента системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. Так, загальна кількість учасників цієї системи на середину 2025 р. становила 887,9 тис. осіб, кількість укладених пенсійних контрактів – 100 тис. одиниць, розмір нагромаджених пенсійних внесків – 3,48 млрд грн, а пенсійних активів – 6,2 млрд грн. Сума інвестиційного доходу НПФ на цю дату становила 5,4 млрд грн, а прибутку від інвестування пенсійних активів – 4,5 млрд грн.

Таблиця 2

Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні у 2023–2025 рр.
(станом на 30.06. відповідного року)

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темпи зростання (зниження), %	
				2024 р. / 2023 р.	2025 р. / 2024 р.
Кількість укладених пенсійних контрактів, тис. од.	96,3	97,7	100,0	1,5	2,4
Загальна кількість учасників НПФ, тис. осіб	886,5	886,6	887,9	0,0	0,1
Загальна вартість активів НПФ, млн грн	4481,9	5336,5	6181,8	19,1	15,8
Пенсійні внески, всього, млн грн	2923,8	3184,2	3479,7	8,9	9,3
у тому числі:					
- від фізичних осіб	555,5	691,3	876,7	24,4	26,8
- від фізичних осіб-підприємців	0,3	0,4	0,4	33,3	0,0
- від юридичних осіб	2355,5	2480,0	2590,0	5,3	4,4
Пенсійні виплати, млн грн	1558,0	1775,0	1977,6	13,9	11,4
Кількість учасників, що отримали/ отримують пенсійні виплати, тис. осіб	92,8	94,3	92,0	1,6	- 2,4
Сума інвестиційного доходу, млн грн	3654,3	4548,6	5368,4	24,5	18,0
Прибуток від інвестування активів недержавного пенсійного фонду, млн грн	3012,1	3820,8	4548,0	26,8	19,0
Сума витрат, що відшкодовуються за рахунок пенсійних активів, млн грн	642,2	727,8	820,4	13,3	12,7

Джерело: складено і розраховано за даними [3]

Можна стверджувати про незначне зростання показників системи добровільного накопичувального пенсійного забезпечення під час війни. Найвищі темпи зростання досліджуваної системи продемонстровані у 2023-2025 рр. за такими показниками, як величина інвестиційного доходу, сума пенсійних внесків від фізичних осіб та сума прибутку від інвестування пенсійних активів.

Водночас мізерними є показники зростання кількості учасників НПФ, що свідчить про неспроможність системи залучити нових користувачів послуг із недержавного пенсійного забезпечення та низьку довіру суспільства загалом до функціонування добровільного накопичувального компонента вітчизняної пенсійної системи. На сьогодні учасниками НПФ є близько 3% населення країни, а у зв'язку з війною і масовою міграцією цей показник постійно зменшується.

Достатньо високими темпами щороку зростають і суми витрат, що підлягають відшкодуванню за рахунок пенсійних активів.

Негативною є й виявлена тенденція щодо випереджаючого зростання пенсійних внесків від фізичних осіб у порівнянні з юридичними, зокрема роботодавцями. Так, якщо за останній досліджуваний рік внески громадян на пенсійні рахунки зросли на 26,8%, то юридичних осіб – лише на 4,4% (табл. 2). Така тенденція свідчить про недостатні стимули з боку держави для роботодавців щодо участі у системі добровільного накопичувального пенсійного забезпечення.

Соціально-економічну роль вітчизняної системи добровільного накопичувального пенсійного забезпечення характеризує показник частки учасників НПФ, які вже отримують додаткові пенсійні виплати. У 2025 р. цей показник досяг рівня у 10,3%, що є надзвичайно мізерним, враховуючи невеликі розміри такої системи. Водночас це актуалізує необхідність якнайшвидшого впровадження у вітчизняну практику другого рівня пенсійної системи, а саме: її обов'язкового накопичувального пенсійного компонента. Проте у реалізації даного завдання є певні перепони.

Так, чинна нормативно-правова база України щодо запровадження другого рівня пенсійної системи містить низку критичних прогалин. В їх складі передусім слід зазначити невизначеність джерел фінансування “фіскальної діри” у перехідному періоді, яка виникне внаслідок перенаправлення частини Єдиного соціального внеску на індивідуальні накопичувальні рахунки, а також несформовану модель щодо управління пенсійними активами: через єдиний державний фонд чи низку приватних НПФ. Законодавчі ініціативи, що перебувають сьогодні на розгляді (запровадження внесків у розмірі 1-2% від зарплати працівника та ЄСВ роботодавця), націлені на забезпечення зниження навантаження на солідарну систему, проте прогалини в управлінні активами діючих НПФ можуть призвести до фіскальної нестабільності впроваджуваної системи та втрати довіри до неї [5].

Завдання впровадження другого накопичувального рівня вітчизняної пенсійної системи супроводжують значні фінансові та інвестиційні виклики. Ключовим викликом серед них є необхідність покриття дефіциту Пенсійного фонду України, що зросте після перерозподілу єдиного соціального внеску, з потенційним залученням дотацій із державного бюджету. Щодо об’єктів для інвестування, то через слабкість вітчизняного фондового ринку та військові ризики доступними та надійними інструментами для такого є переважно державні облігації та банківські депозити, тоді як ліквідність корпоративних облігацій та акцій залишається недостатньою. Це вимагає розробки механізмів для диверсифікації портфеля пенсійних вкладень та здійснення інвестування в інфраструктурні проекти і за кордон [5].

Впровадження обов’язкового накопичувального рівня пенсійної системи несе значні ризики для майбутніх пенсіонерів, які прямо впливають на довіру населення. Серед них головними ризиками є інфляційний ризик (знецінення пенсійних накопичень через високу інфляцію), політична нестабільність (внаслідок не завершення війни), ризик націоналізації чи примусового використання пенсійних активів державою (який мав місце у світовій практиці), а також ризик неефективного управління чи шахрайства з боку НПФ. Підвищення довіри населення до системи накопичувального пенсійного забезпечення потребує абсолютної прозорості діяльності та звітності її операторів, законодавчого закріплення недоторканності пенсійних коштів громадян, надання державних гарантій щодо збереження їх номінальних внесків та утворення сильного, незалежного регулятора для жорсткого нагляду за фінансовими установами, які будуть залучені до цієї системи [6].

В умовах негативних демографічних змін, зумовлених скороченням народжуваності в Україні, зменшенням чисельності працездатних громадян та зайнятих у національній економіці, додатково посилені масовою міграцією населення внаслідок військової агресії росії проти України, особливо гостро проявилися проблеми функціонування вітчизняної пенсійної системи, яка переважно базується на солідарному принципі. Діюча пенсійна

система країни на сьогодні виявляє свою низьку ефективність, яку характеризують недостатній розмір пенсійних виплат із солідарного рівня і низький коефіцієнт заміщення, мізерні розміри добровільного накопичувального компонента та відсутність її загальнообов’язкового накопичувального рівня. Зазначені вади пенсійної системи країни зумовлені недостатньо продуманою соціальною політикою держави, передусім у пенсійному забезпеченні. Дефіцитність державного Пенсійного фонду щороку зростає, мізерні пенсії отримує більша частина населення країни пенсійного віку, а функціонуючі установи накопичувального пенсійного забезпечення за весь період своєї діяльності не змогли забезпечити належні додаткові пенсійні виплати для своїх учасників. Вищезазначені аспекти актуалізують завдання вдосконалення державної політики у сфері пенсійного забезпечення, передусім шляхом забезпечення розширення і належного функціонування накопичувального компонента. Досвід країн із розвиненими ринковими відносинами свідчить, що багатокомпонентні пенсійні системи здатні зберегти і забезпечити належний рівень життя і добробуту громадян у пенсійному віці і достатньо високий рівень коефіцієнта заміщення, передусім за рахунок виплат із накопичувальної системи.

Подальший розвиток пенсійної системи в Україні передбачає впровадження другого обов’язкового накопичувального компонента, який функціонуватиме паралельно з солідарною системою. Його реалізація дозволить сформувати персоніфіковані пенсійні рахунки громадян, які стануть джерелом майбутніх пенсійних виплат. Успішне впровадження цього накопичувального компонента сприятиме не лише зростанню фінансової незалежності громадян, але й розвитку вітчизняного фондового ринку, адже пенсійні кошти необхідно буде інвестувати у надійні цінні папери та інші види активів.

Додатковим стимулом для розвитку обов’язкового накопичувального рівня може стати запровадження додаткових податкових пільг для учасників системи та роботодавців, які здійснюють внески на користь своїх працівників. Такий крок сприятиме поширенню корпоративних пенсійних програм та формуванню пенсійної культури населення.

Перспективи подальшого розширення і розвитку накопичувальної пенсійної системи пов’язані з процесами цифровізації фінансових операцій. Використання електронних реєстрів, онлайн-доступу громадян до своїх пенсійних рахунків та інтеграції з державними інформаційними системами дозволить підвищити довіру до цієї системи, забезпечити ефективність її адміністрування, зменшити ризики зловживань тощо.

Розвиток повноцінної накопичувальної пенсійної системи в українській практиці є не лише економічним, але й важливим соціальним завданням, яке буде сприяти підвищенню рівня добробуту населення пенсійного віку, зміцненню фінансової стійкості держави та розвитку інвестиційного

потенціалу країни. Успіх цього процесу значною мірою залежить від політичної волі, узгодженості дій органів влади, стабільності макроекономічного середовища та довіри громадян до реформ у пенсійній сфері.

Більшість науковців схиляється до думки, що для вітчизняної практики найбільш доцільною для впровадження є гібридна модель накопичувальної системи, за якою передбачаються обов'язкові визначені пенсійні внески та значні державні гарантії, що в цілому мінімізує негативне фінансове навантаження та ризики від інвестиційних втрат. Для впровадження такої моделі необхідним є створення Центрального адміністратора для забезпечення єдиного обліку індивідуальних пенсійних рахунків та Державного гарантійного фонду, у функції якого буде входити збереження номінальної суми внесків для запобігання паніці та повторенню кризового сценарію, подібного до польського. Важливо встановити і жорсткі ліміти на комісійні винагороди установам, які обслуговують діяльність пенсійних фондів, щоб не допустити розпорошення пенсійних активів.

Соціально-економічні наслідки від повноцінного запуску обов'язкового накопичувального рівня пенсійної системи матимуть довгостроковий позитивний ефект для національної економіки за умови ефективного управління ризиками. Передусім мова йде про суттєве збільшення обсягів внутрішніх інвестиційних ресурсів, необхідних для інноваційного розвитку і післявоєнної відбудови. Одночасно це стане додатковим чинником для розвитку внутрішнього фондового ринку і збільшення обсягів фондового фінансування господарської діяльності вітчизняних підприємств.

У довгостроковій перспективі належне функціонування накопичувального рівня здатне знизити фінансовий тиск на державний бюджет та забезпечити суттєве підвищення коефіцієнта заміщення, що дозволить майбутнім поколінням пенсіонерів зберігати звичний матеріальний рівень життя у поважному віці. Ефективне функціонування повноцінної накопичувальної пенсійної системи буде сприяти й підвищенню фінансової грамотності громадян та формуванню належної пенсійної культури у суспільстві, оскільки кожен її учасник буде безпосереднім інвестором своїх майбутніх пенсійних активів, зацікавленим у їх збереженні і зростанні.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що розвиток повноцінної системи накопичувального пенсійного забезпечення є критично необхідним для України в умовах демографічного старіння та хронічного дефіциту Пенсійного фонду. Функціонуючий добровільний рівень накопичувальної пенсійної системи характеризується мізерними обсягами, незначною кількістю учасників та повільними темпами нарощування пенсійних активів. Аналіз міжнародних практик впровадження і функціонування систем накопичувального пенсійного забезпечення, зокрема Чилі, Польщі та Швеції, доводить, що успіх

пенсійних реформ залежить не стільки від їх запровадження, скільки від якості управління ризиками, що їх супроводжують. Досвід Польщі і Чилі щодо ризику націоналізації пенсійних активів та соціальних нерівностей необхідно врахувати розробникам пенсійних реформ в Україні. Законодавче запровадження обов'язкового накопичувального рівня пенсійної системи на сьогодні стримується відсутністю політичної волі до цих процесів, а також багатьма видами ризиків в умовах війни, основними серед яких є фінансовий, інфляційний та інвестиційний. Стримуючими чинниками також є низька довіра суспільства до таких процесів та відсутність сформованої культури у суспільстві до особистої відповідальності за процеси формування власних пенсійних заощаджень.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі повинні бути сфокусовані на розробці оптимальної моделі участі недержавних пенсійних фондів у функціонуванні обов'язкового компонента накопичувальної пенсійної системи та напрямках оптимізації інвестиційної політики цих установ для забезпечення збереження і примноження пенсійних коштів учасників системи, захисту їх від інфляційного знецінення та інших видів ризиків, що будуть супроводжувати процес післявоєнного відновлення економіки країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шаульська Л. Д., Клименко О. В. Шведська модель пенсійної системи як орієнтир для реформування пенсійного забезпечення в Україні. *Економічний вісник Донбасу* 2021. № 2. С. 112-118.
2. Петрів О. Ю. Трансформація пенсійних систем у країнах Європейського Союзу: досвід та перспективи для України. *Фінансовий простір*. 2021. № 2. С. 12-18. URL: <https://fp-journal.org.ua/uk/archive/2021/2/12>.
3. Огляд ринку недержавного пенсійного забезпечення за II квартал 2025 р. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/npf_2_kv-2025.pdf.
4. Когут О. В. Реформування пенсійного забезпечення: уроки Чилі та Польщі для України. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 5. С. 125-133.
5. Бондарчук В. В. Накопичувальна пенсійна система: фінансові та інвестиційні виклики для України. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 4. С. 89-101.
6. Шевченко А. В. Довіра населення до недержавних пенсійних фондів: проблеми та шляхи підвищення. *Фінансовий простір*. 2021. № 1. С. 48-55.
7. Мельник Т. О. Регуляторні аспекти запровадження другого рівня пенсійної системи: аналіз прогалин чинного законодавства. *Право України*. 2023. № 8. С. 56-62.
8. Ревенко А. Ю. Фінансові аспекти запровадження накопичувальної пенсійної системи в

Україні: огляд міжнародних практик. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 43-48.

9. Купрін М. Ю., Черкасова С. В. Сучасні тренди розвитку діяльності недержавних пенсійних фондів, як елементів накопичувальної пенсійної системи. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3756/3791>.

10. Купрін М. Ю. Удосконалення державного регулювання системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 107-114. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1784>.

REFERENCES

1. Shaulska, L. D. and Klymenko, O. V. (2021), Shvedska model pensiinoi systemy yak oriientyr dlia reformuvannia pensiinoho zabezpechennia v Ukraini, *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, № 2, s. 112-118.

2. Petriv, O. Yu. (2021), Transformatsiia pensiinykh system u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy, *Finansovyi prostir*, № 2, s. 12-18, available at: <https://fp-journal.org.ua/uk/archive/2021/2/12>.

3. Ohliad rynku nederzhavnogo pensiinoho zabezpechennia za II kvartal 2025 r. *Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku*, available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/npf_2_kv-2025.pdf.

4. Kohut, O. V. (2022), Reformuvannia pensiinoho zabezpechennia: uroky Chyli ta Polshchi dlia Ukrainy, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 5, s. 125-133.

5. Bondarchuk, V. V. (2020), Nakopychuvalna pensiina systema: finansovi ta investytsiini vyklyky dlia Ukrainy, *Ekonomika i prohnozuvannia*, № 4, s. 89-101.

6. Shevchenko, A. V. (2021), Dovira nase-lennia do nederzhavnykh pensiinykh fondiv: problemy ta shliakhy pidvyshchennia, *Finansovyi prostir*, № 1, s. 48-55.

7. Melnyk, T. O. (2023), Rehuliatorni aspekty zaprovadzhennia druhooho rivnia pensiinoi systemy: analiz prohalyn chynnoho zakonodavstva, *Pravo Ukrainy*, № 8, s. 56-62.

8. Revenko, A. Yu. (2023), Fiskalni aspekty zaprovadzhennia nakopychuvalnoi pensiinoi systemy v Ukraini: ohliad mizhnarodnykh praktyk, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, № 47, s. 43-48.

9. Kuprin, M. Yu. and Cherkasova, S. V. (2024), Suchasni trendy rozvytku diialnosti nederzhavnykh pensiinykh fondiv, yak elementiv nakopychuvalnoi pensiinoi systemy, *Efektivna ekonomika*, № 5, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3756/3791>.

10. Kuprin, M. Yu. (2025), Udoskonallennia derzhavnogo rehuliuвання systemy nakopychuvalnoho pensiinoho zabezpechennia v Ukraini, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 81, s. 107-114, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1784>.

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК: 08.01.04.330.332(447.82)

Шевчик Б. М.,

bmshevchyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

Researcher ID: H-1762-2019,

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

Косоловський І. С.,

ihorok777@gmail.com,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

НООЕКОНОМІКА ЯК КУЛЬТУРНИЙ ТОПОС ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ СЕНСІВ

Анотація. Досліджується соціокультурний контекст функціонування нооекономіки у її сутнісному значенні продукування текстів онтологічної новизни як суто людського виду діяльності, де розумна машина не становить конкурентної альтернативи людській творчості. Показано пріоритетність екзистенційних запитів сукупного попиту нооекономіки в умовах домінування цифрових технологій нульових граничних витрат виробництва та квантових технологій нульових альтернативних витрат застосування когнітивно-аксіологічного капіталу. Нооекономіку показано як систему господарювання, у якій види послуг виходять за межі детермінізму речових ресурсів. Нооекономіка визначається як спосіб організації господарювання, у якому виробляються, обмінюються і споживаються екзистенційні тексти, споживною вартістю яких є онтологічна новизна. Нооекономіка трактується у контексті гуманоміки як загальної теорії знання про людину. Нооекономіка розглядається як витвір ідеаційної культури, а не чуттєвої, тому spektakлярність економіки послуг масового споживання є лише передумовою становлення нооекономіки. Доводиться неспроможність ринковими інструментами зворотної транзитивної еквівалентності забезпечувати мінові трансакції вартості, створювані у діапазоні миттєвості часу. Висувається гіпотеза реанімації примордіальної форми обміну – символічного як такого, де рух онтологічної новизни як споживної вартості тексту може набути прийнятної інституційно-інклюзивної аксіологічної топоніки. Символічний обмін характеризується тотальністю мінового акту поза детермінізмом простору і часу. Висувається теза неможливості заміщення штучним інтелектом розумово-творчої праці людини у сфері розпакетовування спресованих сенсів семантичного вакууму і творення текстів онтологічної новизни згідно із спонтанним принципом аксіологічної фільтрації отековлення. Стверджується, що нооекономіка можлива як феномен соціокультурних флуктуацій ідеаційної культури.

Ключові слова: нооекономіка, когнітаріат, онтологічна новизна, символічний обмін, екзистенційний сенс, spektakлярна економіка, ідеаційна культура.

Shevchyk B. M.,

bmshevchyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

Researcher ID: H-1762-2019,

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

Kosolovsky I. S.,

ihorok777@gmail.com,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

NOOECONOMICS AS A CULTURAL TOPOS OF EXISTENTIAL SENSES

Abstract. The socio-cultural context of the functioning of the nooeconomy is investigated in its essential meaning of producing texts of ontological novelty as a purely human activity, where an intelligent machine does not constitute a competitive alternative to human creativity. The priority of existential requests of the aggregate demand of the nooeconomy in the conditions of dominance of digital technologies of zero marginal costs of production and quantum technologies of zero opportunity costs of application of cognitive-axiological capital is shown. Nooeconomy is shown as a system of management in which types of services go beyond the determinism of material resources. Nooeconomy is

defined as a way of organizing management in which existential texts are produced, exchanged, and consumed, the use value of which is ontological novelty. Nooeconomics is interpreted in the context of humanomics as a general theory of knowledge about humans. Nooeconomics is considered a product of ideational culture, not sensual culture, therefore the spectacular nature of the economy of mass consumption services is only a prerequisite for the formation of nooeconomics. A hypothesis is put forward of the resuscitation of the primordial form of exchange – symbolic as such, where the movement of ontological novelty as the use value of the text can acquire an acceptable institutional-inclusive axiological toponym. Symbolic exchange is characterized by the totality of the exchange act beyond the determinism of space and time. The thesis is put forward that it is impossible for artificial intelligence to replace human intellectual and creative work in the field of unpacking compressed meanings of the semantic vacuum and creating texts of ontological novelty according to the spontaneous principle of axiological filtering of textualization. It is argued that nooeconomy is possible as a phenomenon of sociocultural fluctuations of ideational culture.

Keywords: nooeconomy, cognitariat, ontological novelty, symbolic exchange, existential meaning, spectacular economy, ideational culture.

JEL Classification: A13, B49, O39, P16, P49, Z10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-11>

Постановка проблеми. Економіка постіндустріального виробництва і суспільство масового споживання, попри планетарну асиметрію матеріального добробуту, мають доволі передбачувану футуросинергетичну логіку трендового розгортання у соціальному часі: нано-нейро-біо-когні-інфо-техноцифровізація виробництва у темпоральних модусах миттєвості часу та культурно-континуальна уніфікація семіотично-вербальних текстів ідентифікованих аксіологічних конотацій, де розуміння як споживання передбачає інституціоналізовано ментальну відкритість необмеженої у просторі прибутковості. Ринок віртуально-мережових трансакцій вперше в історії роду людського стане утилітарно доступною тотальністю. Але споживацька психіка людини вибудована на законі спадної граничної корисності, і навіть якщо цифрові і квантові технології анулюють детермінізм дії закону зростаючих граничних витрат і все стане доступне протягом секунди часу, залишаться кластери потреб, які не зможе задовольнити розумна машина. До таких потреб належать пошуки екзистенційних та онтологічних сенсів людського буття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед поширених теорій економічного розвитку, зокрема інституціональної теорії, все частіше говорять про ключову роль не стільки капіталу, свободи, власності, конкуренції, відкритості, інклюзивності, навіть освіти, скільки про значення ідей. Оскільки будь-яка економічна система і як теорія, і як практика, є досвідом модифікації обмеженої дійсності, то кожна хвиля розвитку і зростання потребує закріплення для відтворення. А це означає, що кожен добробут цементується в межах інституційних патернів екстракції доходів тих, хто має владу. Кожна хвиля циклу економічного розвитку підіймається завдяки інсайдерству нових комбінацій у технологічно взаємопов'язаних галузях і закінчується вибіркоким доступом до добробуту та фондовими спекуляціями у порочних колах «пасток бідності» та «ресурсних проклять».

Влада може бути безособовою, але держава – це влада всіх чиновників, де кожен може висувати вимогу квазіренти.

Оскільки на початку всього було слово, то ідея – це первинна умова об'явленого у свідомості буття. А ідеї вивчаються гуманітарними науками, про що забули економісти. Економічний розвиток – це ситуація, де суб'єкт смаку слідує за суб'єктом розуму, а економічна рівновага – навпаки: усі інтелектуальні маніпуляції зводяться до чуттєвої вишуканості перенасиченого споживацтва, де умовою доходу є не дотримання етичних норм, а їх переступ, де найбільші гроші заробляють найаморальніші дегенерати.

Світом рухають ідеї нових світів. А ідеї втілюють люди заради людей. Отож людина – це пункт остаточного призначення кожного зусилля кожної можливості оновленого буття. Світ, у якому ідея розвитку зустрічає етичне сприяння соціуму, Д. Макклоскі визначає як “гуманоміку” [8]. Соціокультурно-екзистенційні передумови творчості у сучасну епоху розглядають Р. Мей [10] та І. Козловський [6]. Інституційні умови творення меритократії досліджує А. Вулдрідж [2]. В. Шивельбуш [19] розглядає особливості споживання в добу цифрових технологій. Таємниці мережових систем влади, де неокреоли здійснюють екстракцію ренти не лише із галузей спадної прибутковості, висвітлює С. Навіді [12]. Сенс і смак влади сучасних мажорів досліджує А. Маклаков [9]. А ентропійні процеси, пов'язані із волею до влади у замкнених системах, де панує дефіцит екзистенційних відповідей, відображено у працях Г. Томпсон [14] та Д. Мюррея [11]. Логотерапевтично-екзистенційні можливості становлення когнітаріату у контексті юнгіанської парадигми висвітлює Дж. Холліс [18].

Постановка завдання. Метою написання статті є аргументоване спростування тези про витіснення людини з усіх економічних сфер створення вартості, зокрема текстів. Для досягнення мети ставиться до розв'язання така послідовність завдань:

- аргументувати поширену сумнівну мейнстрімівсько-оптимістичну тезу про аксіологічно-когнітивну релевантність бази даних інформаційної машини та людського інтелекту;
- аргументувати поширену сумнівну тезу щодо здатності штучного інтелекту конвертовувати екзистенційні пошуки в онтологічні сенси;
- продемонструвати логіку перспективи становлення нооекономіки як комунікаційно-мінового континууму ідеаційної культури під впливом техноконвергенцій цифрових і квантових технологій;
- обґрунтувати можливість реанімації символічного обміну як домінуючого інституційно-мінового патерна нооекономіки ідеаційного типу культури;
- мейнстрімівський підхід методологічного індивідуалізму доповнити екзистенційно-синергетичним принципом онтології суб'єктності творчої особистості.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Показником прогресу є стадія руху від вогню промислової машини до електроімпульсу цифрового агрегата, тобто від конвертації термодинаміки в інфодинаміку. Сучасний економічний дискурс оперує наративом: чи витіснить остаточно людину штучний інтелект із сфер виробництва і послуг? Поміркуймо: економіка – це наука і практика людської діяльності максимізації матеріального добробуту в умовах світу як дефіциту. Із апіорної даності дефіциту, який є суспільною формою закону детермінізму матерії, впливають поняття: «вартість», «ринок», «добробут», «привласнення», «власність», «справедливість», «закон», «держава», «інституції», бентамівські «щастя і страждання». Навіть життя підлягає закону детермінізму, бо усі смертні, і лише смерть усуває нерівність.

Людські потреби мінливі, а суспільні потреби – безконечні як шлунок диявола. Але ж безконечність, як і вічність, – це модус Творця, а не диявола, який сам є творінням, бунтівним херувимом? Чи можлива конструктивна безконечність людських потреб, яка не була б причиною поразки і страждання в економічній діяльності? Яка економіка може оперувати континуальною безконечністю можливостей? – Нооекономіка!

Пояснюємо: відповіддю цивілізації на пастку дихотомії «безмежні потреби – обмежені ресурсні можливості» є наука і техніка. Винайдення машини перетворює принцип «шпилькової мануфактури» А. Сміта у споживацьку тотальність, більшою чи меншою мірою, але цілої планети. Машина спресовує час, збільшуючи кількість. Матеріальне виробництво стає ринковою пропозицією матеріальних речей, а закон матерії – детермінізм, апіорні обмеження у просторі і часі. Тож постає питання: до якої межі граничної ефективності виробництва машина може стискати час? – До миттєвості. Але ж мить – це абсолютна часова дискретність матеріальної дійсності, що не виражається жодним кількісним показником. То як рахувати і виражати грошовою сумою вартість товару, виготовленого протягом миттєвості?

Далі: наука розкриває таємниці світу, проникаючи у глибини природи. До якої межі наукова думка може проникати у тіло матерії? – До межі субатомного першоелемента, тобто до субстанції – недиференційованої потенціальності всього, якій передує фотон світла, тобто – не матерія. Але квант передбачає континуальну тотальність у просторі: спонтанну невизначеність-себе скрізь і всюди, будь-де і будь-коли. Як у цій ситуації передбачити логіку об'явлення ланцюгів вартості для грошового обрахунку? Як грішми працювати із безконечністю, яку не можна уявити? Який мейнстрімівський підручник про це пише? Квантова безконечність – це той «Чорний Лебідь», який перед мейнстрімною наукою постане «Царем Драконів» – когнітивним колапсом гордині промислового капіталізму.

Властивістю людського духу є здатність оперувати незворотністю часу у вимірах волі. Систематизуючи досвід, людина екзистенційно змінює минуле, фактичні події якого Хронос поглинув десятиліття, століття чи тисячоліття тому. Плачучи мрії і будуючи плани, людина сповнює волю силою віри творити майбутнє згідно з уявою душі, згідно зі здатністю пізнавати ідеали, згідно з даром наповнювати себе образами своєї любові.

Яким чином нооекономіка дозволяє оперувати безконечністю як вартістю? Спочатку дамо визначення: нооекономіка – це економічна система ідеаційного типу культури, у якій продукуються і споживаються інтелектуальні блага, споживною вартістю яких є онтологічна новизна розв'язаних екзистенційних суперечностей між буттям і небуттям. Тобто кінцевим споживчим продуктом нооекономіки є мистецький інсайт досвіду трансцендентного – Слово Істини.

Дослідження нооекономіки шляхом застосування екзистенційно-психологічного підходу зумовлено двома чинниками. По-перше, посправжньому когнітивно-революційні прориви в історії економічної думки мали місце тоді, коли застосовували психологічні підходи в аналізі економічної поведінки на мікрорівні – маржиналістська революція, та на макрорівні – інституціональна революція. Ні віденських професорів (К. Менгера, Ф. фон Візера та Е. фон Бюм-Баверка), ні Т. Веблена спочатку економістами не вважали. По-друге, саме психея є іманентною безконечністю людини, носієм всесвіту-у-собі.

Скільки часу триває процес виробництва слова у людській свідомості? Яким є темпоральний детермінізм об'явленої істини? Звідки з'являється думка, наділяючись надалі конотацією вартості в інформаційній ринковій мережі як товар? Як рахувати таємницю?

Сучасна світова економіка являє собою модифіковані інституціоналізації в господарські практики ідеї суспільства як ринку. Як економічний інститут ринок – це простір еквівалентного обміну. Принцип ринку – зворотна транзитивна еквівалентність руху товарів і грошей, ресурсів і доходів. Тобто рух репрезентаційно-пропорційних величин, де, скажімо, величина зарплати до копійки відображає кількість затраченої праці, а прибуток –

капіталовіддачу уречевленої праці. Тому провідна ідея ринку – це ідея рівноваги, монетизованого гомеостазу потреб і можливостей.

Екзистенційна турбота кожної людини – інтеграція зовнішнього іншого або через асиміляцію, або через адаптацію. Ринок – це механізм, «невидима рука», яка цю екзистенційну турботу конвертує у подію індивідуального буття на основі принципу еквівалентності, де остаточним виміром інтеграції є споживання. Екзистенційна турбота передбачає інтелектуальну активність, пов'язану із когнітивним детермінізмом майбутнього: життя у світі без мрій – це життя в монастирі без віри, де аскеза є вимушеним насильством над собою, а світ постає в'язницею душі. Але детермінація майбутнього у комплементарних образах буття – це лише елемент екзистенційних вирав. Екзистенція – це пошук сенсу себе не в просторі і не в часі, а в трансцендентності. Ринок задовольняє цю потребу через пропозицію чуттєвих вражень економіки послуг. Оскільки прибутковість залежить від ефекту масштабу, який у часі зумовлюється технопоральністю, то підприємницькі доходи від послуг чуттєвих вражень залежать від безперервної інтенсифікації спектакулярності через стратегію «архітектури вибору», адже якщо від задоволення відминувати очікування, то споживання стає безконечним, а дохід – безперервним.

Ефект масштабу як спосіб максимізації прибутковості у пропозиції спектакулярних послуг чуттєвих вражень має передбачати споживну вартість контенту тексту, прийнятну і бажану для усього потенційно платоспроможного загалу, тобто редукувати смак інтелектуала до вульгарного інтересу плебея. А духовне вище підпорядковується чуттєвому нижчому лише у полі інстинктів. Звідси – комерціалізація еротизму, де секс усюди пропонують, але його ніде не можна отримати (адже цінність зумовлюється рідкісністю, владою вибіркового контролю за монетизований доступ до нав'язуваного як бажаного). Чи можна торгівлю нав'язуваною спектакулярністю вульгарної чуттєвості вважати еквівалентним обміном? З рікардіанської точки зору – ні, а з маржиналістської – так, адже мінову трансакцію визначає грошова спроможність граничної корисності – вичавлювання дофаміну від нової порції нового враження від усіх, хто споживає біохімічними, а не інтелектуальними рецепторами вітальної насолоди. Звідси випливають справедливі апеляції до занепаду культури, де смак редуковано до інстинкту. Тож спектакулярний ринок доцільніше назвати квазіеквівалентним, адже вартість послуги не відображає вмісту праці, яка є субстанцією вартості. Тим більше, якщо така послуга надається у віртуальному просторі цифрової мережі у миттєвому доступі.

Отож виходить суперечність: з одного боку, ринок – це ідеальний агрегат еквівалентного гомеостазу, а з іншого має місце безліч практик комерційної квазіеквівалентності мінових трансакцій. У чому причина?

За всю свою історію людство винайшло два способи обмінів: ринковий і символічний. Останній,

на відміну від першого, – принципово нееквівалентний, оскільки завжди передбачає таку пропозицію надлишку цінності, якій не може об'єктивно відповідати жодна грошова сума. Тобто, коли темпоральністю послуги є не час і простір, а мить і безконечність. Що ж це за цінність?

Екзистенційна потреба передбачає пошук сенсу буття-себе у вимірах дотику самості до трансцендентного. Тобто це ментальний акт телеологічної інтеріоризації свідомості, спрямованості на те, що долає останню межу детермінізму матеріального світу – смерть. Показник духовності людини – воля до безсмертя. Уся людська культура – це систематизація досвіду пошуку безсмертя. Чи може такий досвід виступати текстом як товар? Так, адже покупець оплачує купівлю книг та інших носіїв інформації. Але де пролягає межа між матеріалістичною носієм та аксіологічною конотацією тексту, який і є споживною вартістю, тобто сенсом покупки? Цю конотацію об'єктивним кількісним показником визначити неможливо, бо корисність тексту з точки зору екзистенційної значущості є результатом індивідуального суб'єктивного оцінювання, тобто унікальної рефлексії свідомості. Отож принцип еквівалентної мінові трансакції досить умовний і перебуває на хиткій науковій основі свого пояснення.

Якщо мить цифрової реальності нівелює трудомісткий топос вартості, то який вид праці буде субстанцією вартості? Може, статична обробка безлічі даних штучним інтелектом? – Навіть смішно. Вище ми зазначили, що нооекономіка – це виробництво, точніше творчість, текстів онтологічної новизни. Такий текст онтологічної новизни як споживної вартості є тим благом, що задовольняє екзистенційну потребу. Що таке онтологічна новизна? – Це ідея, яка пояснює повноту життєвого призначення у сходженні духа, де кожен праксеологічний чин отримує аксіологічне схвалення сумління. Це можна назвати праведністю, навіть святістю. Це – повнота екзистенції, творчої самореалізації у події вчинку, що залишає у душі сліди любові.

Коли кажуть, що ІІІ замінить людину, то мають на увазі, що машина стане точкою координат дотику свідомості до буття. А яке буття уособлює машина? Буття – це апріорно-постійна реальність, те, що є завжди. Слово є на початку, а буття – до початку. Отже, слово творить час – плин фіксованого буття у початку через образні презентації існуючого в уяві. Так виникає реальність, яку розуміють, текст, яким обмінюються, досвід, який відтворюють.

Перед Словом як часом є Буття як вічність. Яку вічність через обробку даних може запропонувати людині машина? Життя – це подія присутності. Усвідомлена каузальна тяглість подій присутності стає знанням і досвідом. Безконечність перед людиною проявляється як дотик спонтанного до очікуваного, де досвід пережитого ще не концептуалізувався через осмислення у замкнутість системи знань. Так, нові можливості з'являються для знаючого. Але не кожен, хто знає, здатний бачити альтернативний топос досконалого, адже усвідомлення

пережитого структурується у систему, тобто у замкнутий образ світу. Нову можливість треба відчувати, а вже потім передати словом через цифрову технологію. Чи відчуває нове машина? Чи може стати альтернативою людині те, що не відчуває?

Свідомість творить тексти персоналізованої присутності та осмисленості Я-у-світі: так слово стає місцем, де замешкує дух – безмежна воля до Абсолютної досконалості Єдиного. Коли воля до безконечності, – те прагнення безсмертя, з якого виникає культура, – дотикається до меж дійсності, означеної словом, дух відчуває, що потрапив у пастку обмеженого світу і шукає місце прориву – сенс. Дух шукає для себе вищий сенс понад існуюче, котре зникає у небутті пащі Хроноса – у минулому, де орган пам'яті повертає тіні смутку. У мить згадування виникає потреба сенсу – показник життєвості духа. Темпоральна потреба сенсу – це глибинна реакція душі на тиск умов існуючих обмежень. Пошук сенсу передбачає онтологічне запитування, звертання страждуючого до примордіальності Початку ідеальної, потенціальної, неспроявленої повноти всього, що в утробі сновидіння Творця живе у безтурботній досконалості та екзистенційній незайманості вічного буття і безконечної свободи. Чи має машина орган дотику до трансцендентного? Чи має цифра серце?

Можливість – це спонтанний смак відчутого як вищий модус досконалості понад буття, нормативно-упорядковане у колегіально-інституційній визначеності політичного та економічного порядку. Ресурсом є усвідомлене розумом, а можливістю – відчуте душею через серце як орган синтезу любові, що запитує, і любові, що відповідає.

Отже, нооекономіка – це людська діяльність, де машина є інструментом забезпечення когерентних ретрансляцій символізацій трансцендентного, а не їх творцем. Онтологія машини – це категорія абсурду. Машина, створена людині у поміч, може використати її вразливість – творчу волю осмисленого конструювання буття у концептуалізованій досвід розуміння світу для передбачуваності, спокою, порядку. Воля до визначеності може стати пасткою душі, де свобода буде редукована до рефлексії споживацького вибору видовища із гарантованою часткою хліба. Пам'ять – це спогади, у яких живуть сенси. Тому історія – це не просто наука про минуле (минулого не існує, воно – матеріал комунікації), а це зафіксовані значення подій, що пояснюють логіку органічного співіснування тут-і-тепер індивідуального буття у модусі ідентичності: хто я? Цінність – це досвід, що примножив буття; це спогад про чийсь свободу, що став текстом значень, яким дихає свідомість. Це трамплін для стрибка духа.

Екзистенційна потреба шукає онтологічну відповідь. Існуюча філософія економіки, вибудована на мандевілівській тезі позитивної моральної порочності як джерелові доходів, не дає задовільної вичерпної відповіді на запитання про місце людини у структурі техногенно освоєного світу субатомних нанoeлементів. Економічний розвиток трактують як поліпшення умов існування людини у світі, тобто

чогось зовнішнього. А як щодо самої людини? Адже призначення ШІ – впливати на свідомість, тобто діяти інтенціонально-іманентно. Спектаклярне видовище подразнює емоції, пасивний учасник дійства стає нервово активний через імітацію причетності, а гонитва за інтенсифікацією враження як умови комерційного прибутку, передбачає нівеляцію суті – телеологічну саморефлексію сенсу. Тож торгують і споживають екзистенційну порожнечу як вартість – симулякри.

Чому ж машина не може створити екзистенційний продукт – текст онтологічної новизни? Тому, що образ, який несе сенс інтегрального буття, не добирається через обробку бази даних, а відчувається архетипово через пасіонарність. Онтологічний сенс несе наратив соборності через апеляцію до Першоджерела, ідея якого існує у формі символів етнокультури і діє в історії через традицію. Такий символ не просто сакральний; він несе інтегральний сенс індивідуального призначення, зосереджений у темпоральності метафізичного концепта для екзистенційного застосування в будь-який історичний період; він примордіально-актуальний; його образи-медіатори вивільняють потоки пасіонарної волі і в людському духові Логос Істини Буття зустрічається з Архетипом Шляху Долі. Людина віднаходить себе і почувається щасливою у звершенні повноти буття-себе у творчості і свободі. Нація стає спільнотою самореалізованих у свободі людей, де не зовнішня кон'юнктура диктує соціальні ролі, а фахово розвинені вроджені здібності забезпечують повноту реалізованої екзистенції, зокрема і у формі доходу. Лише рух у топосі архетипу – це одиссея духа без блукань у сутінках неутра, бо архетип – це і напрям, і база, і ресурс. Ми успадковуємо обмеження: до моменту вчинку перед духом лежить потенційна безконечність альтернатив, у яких зосереджується міра волі до життя стати проявленою подією існування світу. Куди ж воно зникає? Воно накопичується пластами архетипу і стає іманентною безконечністю глибин душі у вимірах волі, де темпоральність флуктуацій залучає інтелект до осмислення як потреби, як плану і проєкту, як мети і дії у логіці раціональної діяльності. Ми успадковуємо безконечність предків і збільшуємо її власною нереалізованою потенціальністю. Так гени стають причиною тягаря душі. Але ми успадковуємо ще дещо: аксіологічні модуси культурно зумовленої уяви, яка стає ліхтарем без цього сліпої волі – у людині відкривається око її серця, і вона бачить матеріал життєвої творчості і послуговується інструментарієм досвіду традиції. Людина стає по-справжньому вільною, екзистенційно самодостатньою, і душа дихає киснем вірію її пращурів, які не в минулому, а поруч. Людина поєднує альфу і омегу, мить і вічність, себе і Всесвіт, океан безконечності у краплині себе. Людина вміщує все, бо в непротяжному топосі плазми серця перебуває усе. Серце – сфера буття, де центр свідомості є скрізь, пронизуючи усе любов'ю, а отже, вміщує все: творіння зустрічається з Творцем. Чи запропонує машина людині такий текст?

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Подальшим предметом дослідження будуть точки дотику нооекономіки та гуманоміки. Зокрема, з'ясування есенціальної мети становлення гуманоміки. Якщо нооекономіка фокусує увагу на виробництві, рухові та споживанні інтелектуальних благ простором символічного обміну, то гуманоміка включає розподільчо-відтворювальний аспект функціонування людського капіталу, передусім когнітаріату – меритократичної еліти нооекономіки. Коло цих завдань охоплює, зокрема:

- ідентифікацію інституційного осередка відтворення когнітаріату;
- поглиблення психоекзистенційного аналізу у поєднанні із вивченням етнокультури та міфотворчості;
- застосування метафізики та онтології для пояснення феномена спонтанності при вибірковому розпаковуванні фільтром свідомості спресованих сенсів семантичного вакууму і творенні текстів онтологічної новизни, що визначає людську природу і не може бути заміщене штучним інтелектом;
- дослідження есенціальної першооснови творчості текстів онтологічної новизни нооекономіки, оскільки інтелектуальна праця, не будучи матеріальною, не може бути субстанцією вартості цих текстів, оскільки субстанція – це чиста потенціальна недиференційована першооснова матеріального, а не духовного буття;
- дослідження умов, місця і ролі України у процесах і перспективах становлення ноуменальної гуманоміки як нового типу кордософійної цивілізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Вілан Ч. Гола економіка. Викриття нудної науки. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 320 с.
2. Вулдрідж А. Влада гідних. Як меритократія створила сучасний світ. К. : Наш Формат, 2024. 480 с.
3. Галор О. Подорож людства. Витоки багатства і нерівності. К. : Наш Формат, 2023. 264 с.
4. Кіссінджер Г. Світовий порядок. Роздуми про характер націй в історичному контексті. К. : Наш Формат, 2025. 400 с.
5. Кіссінджер Г. Лідерство. Шість стратегій світової політики. К. : Наш Формат, 2025. 528 с.
6. Козловський І. Стратегія людини: від думок до дії. К. : Колесо життя, 2024. 180 с.
7. Лі Е. Найкоротша історія економіки. К. : Лабораторія, 2024. 200 с.
8. МакКлоскі Д. Н. Гуманоміка: Новий – і старий – підхід до економічної науки. К. : ТОВ «Велл Букс», 2024. 200 с.
9. Маклаков А. Влада і насолода. Харків : Вид-во «Ранок» ; Фабула, 2019. 240 с.
10. Мей Р. Сміливість творити. Львів : Видавництво «Апріорі», 2024. 128 с.

11. Мюррей Д. Самознищення Європи: імміграція, ідентичність, іслам. К. : Наш Формат, 2024. 368 с.

12. Навіді С. Суперхаби: як фінансові еліти та їхні мережі керують світом. К. : Yakaboo Publishing, 2018. 368 с.

13. Пізано Г., Ші В. Індустріальний ренесанс Америки. Шлях до національного процвітання. К. : Наш Формат, 2024. 176 с.

14. Томпсон Г. Безлад. Тяжкі часи у ХХІ столітті. Х. : Віват, 2025. 512 с.

15. Фрідман Л. Стратегія: історія. Харків : Фоліо, 2024. 845 с.

16. Ха-Юн Чанг. 23 прихованих факти про капіталізм. К. : Наш Формат, 2018. 296 с.

17. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання. К. : Наш Формат, 2016. 400 с.

18. Холліс Дж. Творити життя: знайти власний шлях. Ужгород : Exist, РІК-У. 2022. 260 с.

19. Шивельбуш В. Речі і люди. Есей про споживання. К. : Ніка-Центр, 2024. 192 с.

20. Шонфілд Е. Повоєнна економіка. Історія європейських економічних див. К. : Наш Формат, 2025. 528 с.

REFERENCES

1. Vilan, Ch. (2018), *Hola ekonomika. Vykryttia nudnoi nauky*, Klub simeinoho dozvillia, Kharkiv, Ukraina, 320 s.
2. Vulrig, A. (2024), *Vlada hidnyh. Jak merytokratija stvorila suchasnij svit*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 480 s.
3. Galor? O. (2023), *Podorohz liudstva. Vytoky bahatstva i nerivnosti*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 264 s.
4. Kissinger, G. (2025), *Svitovyi poriadok. Rozdumy pro harakter natsiy v istorychnomu kobteksti*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 400 s.
5. Kissinger, G. (2025), *Liderstvo. Shist' stratehiy svitovoyi polityky*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 528 s.
6. Kozlovsky, I. (2024), *Stratehija ljudynty: vid dumok do dii, «Koleso zhytt`ja»*, Kyiv, Ukraina, 180 s.
7. Lee, E. (2024), *Najkorotsha istorija ekonomiky*, Laboratorija, Kyiv, Ukraina, 200 s.
8. Maklakov, V. (2019), *Vlada i nasoloda*, Vydavnytstvo «Ranok», Fabula, Kharkiv, Ukraina.
9. MakKlosky, D. N. (2024), *Hoomanomika: Novyi – I staryi – pidhid do ekonomichnoji nauky*, TOV «Vell Books», Kyiv, Ukraina.
10. Mei, R. (2024), *Smiltvist` tvoryty*, Wydavnytchtvo «Apriori», Lviv, Ukraina, 128 s.
11. Miurrey, D. (2024), *Samoznyshchenn`ia Evropy: immigratsija, identychnist`, islam*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 368 s.
12. Navidi, S. (2018), *Superhaby: jak finansovi elity ta ihni merezi kerujut` svitom*, Yakaboo Publishing, Kyiv, Ukraina, 368 s.
13. Pizano, G. and Shi, V. (2014), *Industrial`nyi renesans Ameryky. Shljah do national`noho protsvittannja*, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 176 s.

14. Tompson, G. (2025), Bezlad. T`jazki chasy u XXI stolitti, Vivat, Kharkiv, Ukraina, 512 s.

15. Fridman, L. (2024), Stratehija: istorija, Folio, Kharkiv, Ukraina, 845 s.

16. Ha-Jun Chang (2018), 23 pryhovanyh fakty pro kapitalism, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 296 s.

17. Ha-Jun Chang (2016), Ekonomika. Instruksija z vykorystann`ja, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 400 s.

18. Hollis, J. (2022), Tvoryty zhytt`ja: znayty vlasnyi shljah, Exist, PIK-Y, Uzhhorod, Ukraina, 260 s.

19. Shyvel`bush, V. (2024), Rechi I l`udy. Esey pro spozhyvann`ja, Nika-Tsentr, Ukraina, 192 s.

20. Shonfild, E. (2025), Povojenna ekonomika. Istoriya evropeys`kyh ekonomichnyh dyv, Nash Format, Kyiv, Ukraina, 528 s.

Стаття надійшла: 12.10.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.43:339.5:339.9

Яхно Т. П.,

tetis74@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6458-0153,

Researcher ID: F-9704-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Кравець Л. В.,

lyuda.k4414@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВПЛИВ ТНК «КЕРНЕЛ» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНУ ІНТЕГРАЦІЮ

Анотація. У статті досліджено вплив транснаціональної корпорації «Кернел» на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції та процеси економічної інтеграції України у світову економіку. Сформульовано ключові напрями діяльності компанії, зокрема: виробництво та експорт соняшникової олії, зернових культур, розвиток логістичної інфраструктури, інвестиції у біоенергетику та цифровізацію трейдингових операцій. Підкреслено, що «Кернел» контролює понад 12% світового ринку соняшникової олії, що робить Україну одним із провідних гравців у сфері продовольчої безпеки. Досліджено особливості інтеграції корпорації до глобальних ланцюгів доданої вартості завдяки розвитку портів терміналів, елеваторних комплексів, власного вагонного парку та впровадження інноваційних логістичних рішень. Наголошено, що діяльність ТНК у сільськогосподарському секторі має як позитивні ефекти (підвищення конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій, розвиток експортного потенціалу), так і потенційні ризики (залежність від зовнішніх ринків, геополітичні загрози, цінова волатильність). Запропоновано розглядати «Кернел» як приклад української компанії, яка поєднує внутрішню модернізацію із зовнішньою експансією, впроваджуючи цифрові інструменти управління, систему хеджування ризиків та ESG-стратегії. Досліджено приклади використання інновацій, зокрема VMI-моделей, електронних контрактів та біоенергетичних проєктів, що сприяють зміцненню сталого розвитку та міжнародної інтеграції. «Кернел» виконує функцію каталізатора розвитку аграрного сектору та інтеграції України у глобальні економічні процеси. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі впливу українських аграрних ТНК на продовольчу безпеку світу, оцінюванні їх соціально-економічного ефекту на регіональний розвиток та вивченні ефективності «зелених» технологій у контексті міжнародної конкурентоспроможності.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, «Кернел», аграрний сектор, міжнародні ринки, продовольча безпека, економічна інтеграція, цифровізація.

Yakhno T. P.,

tetis74@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6458-0153,

Researcher ID: F-9704-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kravets L. V.,

lyuda.k4414@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,

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

INFLUENCE OF THE TNC “KERNEL” ON INTERNATIONAL AGRICULTURAL MARKETS AND ECONOMIC INTEGRATION

Abstract. The article examines the impact of the transnational corporation Kernel on international agricultural markets and the processes of Ukraine's economic integration into the global economy. The key areas of the company's activity are identified, including: production and export of sunflower oil and grain crops, development of logistics infrastructure, investments in bioenergy, and the digitalization of trading operations. It is emphasized that Kernel

controls over 12% of the global sunflower oil market, making Ukraine one of the leading players in the field of food security. The integration of the corporation into global value chains has been studied through the development of port terminals, elevator complexes, its own railway car fleet, and the implementation of innovative logistics solutions. It is highlighted that the activities of transnational corporations in the agricultural sector have both positive effects (increased competitiveness, attraction of foreign investment, development of export potential) and potential risks (dependence on external markets, geopolitical threats, price volatility). Kernel is proposed as an example of a Ukrainian company that combines internal modernization with external expansion, implementing digital management tools, risk hedging systems, and ESG strategies. Examples of innovations such as VMI models, electronic contracts, and bioenergy projects, which contribute to strengthening sustainable development and international integration, are analyzed. Kernel acts as a catalyst for the development of the agricultural sector and Ukraine's integration into global economic processes. Future research perspectives include analyzing the impact of Ukrainian agricultural TNCs on global food security, assessing their socio-economic effects on regional development, and studying the effectiveness of "green" technologies in the context of international competitiveness.

Keywords: transnational corporations, Kernel, agricultural sector, international markets, food security, economic integration, digitalization.

JEL Classification: F15, F23, Q13, Q17, O13

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-12>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у формуванні світових агропродовольчих ринків. Однією з провідних українських ТНК є компанія «Кернел», яка спеціалізується на виробництві та експорті соняшникової олії, зернових і наданні логістичних послуг. Діяльність корпорації впливає не лише на внутрішній аграрний сектор, але й на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції, сприяючи інтеграції України у світову економіку.

Глобалізація аграрних ринків, волатильність цін на продовольство, логістичні розриви та геополітичні шоки змінили правила конкуренції у світовому агробізнесі. Транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють дедалі більшу роль у формуванні ланцюгів створення вартості – від виробництва сировини до переробки, трейдингу та логістики. Український аграрний сектор, інтегрований у глобальні ринки, має низку національних чемпіонів, з-поміж яких ТНК «Кернел» – один із найбільших у світі виробників та експортерів соняшникової олії, а також вагомий трейдер зернових і олійних культур. Постає науково-практичне завдання: оцінити, як «Кернел» впливає на міжнародні ринки, цінову динаміку, торговельні потоки та економічну інтеграцію України, а також які можливості й ризики несе така присутність для стійкого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі ТНК в агропродовольчих системах досліджуються у працях Бородіна О. В. [1], Гринчак Н. В. [2], Горобець О. М., Кваша С. О. [4], Козак Ю. Г. [5], Логвінова Н. С., Малік М. Й. [8], Прокопа І. В. [11], Супрун Н. А. [12], де описано значення вертикальної інтеграції, стандартизації якості та інвестицій у логістику для підвищення ефективності ланцюгів поставок. У вітчизняному дискурсі увагу приділено експортоорієнтованості агросектору, вразливості логістики до зовнішніх шоків і потребі в цифровізації трейдингу. Дослідження щодо українських агро-ТНК фокусуються на їхній ролі у валютних надходженнях,

фіскальних ефектах, зайнятості та регіональному розвитку. Корпоративні звіти «Кернел» і галузеві огляди зернових, олійних ринків (USDA, International Grains Council) пропонують кількісні дані про виробничі потужності, експортні обсяги, географію продажів і інвестиційні програми.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити та окреслити вплив ТНК «Кернел» на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції та на процеси економічної інтеграції України.

Завдання дослідження:

1. Сформульовано аналітичну рамку вимірювання впливу ТНК на ринки.
2. Запропоновано набори показників для оцінювання ринкової позиції, логістики та інвестицій.
3. Підкреслено роль «Кернел» у стабілізації експортних потоків та диверсифікації ринків.
4. Наголошено на ризиках і викликах (геополітичних, логістичних, регуляторних, ESG).
5. Досліджено перспективи посилення інтеграції через інвестиції, інновації та партнерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив транснаціональних корпорацій (ТНК) на міжнародні агропродовольчі ринки доцільно аналізувати комплексно, спираючись на три взаємопов'язані блоки показників, які відображають не лише їхню поточну роль, але й довгострокові стратегічні позиції у глобальній системі виробництва, логістики та торгівлі.

Аграрні ТНК суттєво впливають на глобальну кон'юнктуру завдяки значним часткам у світовому експорті основних товарних груп (олія, шрот, зернові культури відповідно до кодів HS). Частка «Кернел» у світовій торгівлі соняшниковою олією становить понад 12%, що формує цінові сигнали для міжнародного ринку. Окремо важливим є показник обсягів переробки (crush), який відображає виробничі можливості компанії та її вплив на ланцюг доданої вартості. Аналіз портфеля контрактів і географічної диверсифікації збуту

дозволяє оцінити рівень стійкості бізнес-моделі ТНК до ринкових шоків і обмежень [3].

Ринкова сила ТНК неможлива без потужної логістичної інфраструктури. Ключові показники – це портові перевалочні потужності, що забезпечують вихід продукції на світові ринки; власний або зафрахтований флот для транспортування; а також елеваторні ємності для зберігання зерна та олійних культур. Додатково оцінюються оборотність запасів та тривалість логістичного циклу, які прямо впливають на операційну ефективність і можливість швидкої реакції на зміни попиту. Що розгалуженіша інфраструктурна мережа ТНК, то більший її внесок у стабільність поставок і зниження ризиків глобальних продовольчих криз.

Транснаціональні корпорації активно формують нові стандарти розвитку глобальних аграрних ринків завдяки інвестиційній та інноваційній діяльності. Вони здійснюють масштабні капітальні вкладення у модернізацію виробничих потужностей, будівництво нових переробних підприємств та розвиток сегмента біоенергетики. Значну увагу ТНК приділяють операціям злиття та поглинання, а також створенню державно-приватних партнерств, що дозволяє їм інтегрувати локальних гравців у власні бізнес-моделі та розширювати доступ до нових ринків. Важливою складовою є цифровізація трейдингу: корпорації впроваджують системи управління запасами (VMI), електронні контракти та онлайн-платформи для закупівель, що підвищує прозорість і прискорює виконання операцій. Паралельно ТНК беруть активну участь у міжнародних ініціативах з продовольчої безпеки, співпрацюючи з FAO, Всесвітньою продовольчою програмою та G20, що підсилює їхній імідж відповідальних гравців і надає можливість впливати на формування регуляторного середовища [6].

Отже, узагальнення впливу транснаціональних корпорацій на глобальні ринки потребує систематизації основних параметрів за трьома ключовими блоками: ринковими показниками, логістикою й інфраструктурою та інвестиційно-інтеграційною діяльністю. Ці складові зведено у таблицю 1.

Для вимірювання цього впливу застосовують комплексний методичний підхід, який базується на поєднанні галузевої статистики (FAO, USDA, IGC), корпоративних звітів (річна звітність, ESG-декларації, фінансові результати), а також методів порівняльного бенчмаркінгу, що дозволяють співставляти показники ефективності різних корпорацій і регіональних гравців. Такий інтегрований підхід забезпечує можливість отримати об'єктивну картину не лише масштабів присутності ТНК, а й глибини їхнього впливу на глобальну та національні економіки.

Вплив транснаціональних корпорацій на глобальні аграрні ринки є багатовимірним і проявляється

через ринкову концентрацію, контроль над логістикою та активну інвестиційну політику.

Ринкові показники свідчать, що ТНК визначають структуру експорту олійних, шроту та зернових культур, утримуючи істотні частки світового ринку. Вони контролюють як первинний потік сировини, так і її переробку, формуючи водночас систему цінкових орієнтирів. Завдяки географічній диверсифікації збуту корпорації мінімізують ризики, пов'язані з локальними кризами чи регуляторними обмеженнями.

Логістика й інфраструктура є ключовим інструментом конкурентної переваги. Володіння портовими терміналами, власним або зафрахтованим флотом, елеваторними потужностями дозволяє ТНК забезпечувати безперервність поставок, швидко реагувати на зміни попиту та зменшувати витрати. Це створює бар'єри для входу на ринок нових гравців і водночас посилює залежність країн-експортерів від інфраструктурних рішень корпорацій [7].

Інвестиції та інтеграція відображають довгострокові стратегії розвитку ТНК. Вони інвестують у модернізацію виробництва, злиття й поглинання, розвиток біоенергетики та цифровізацію торгівлі. Важливим є також їхня участь у глобальних ініціативах з продовольчої безпеки, що дозволяє ТНК позиціонуватися як відповідальні учасники міжнародної спільноти, водночас отримуючи доступ до формування регуляторних правил гри.

Отже, системний аналіз за трьома блоками показників у поєднанні з галузевою статистикою (FAO, USDA, IGC), корпоративними звітами та методами бенчмаркінгу дає змогу об'єктивно оцінити масштаби та інструменти впливу транснаціональних корпорацій на глобальні ринки.

«Кернел» є однією з найбільших українських транснаціональних компаній аграрного сектору, яка реалізує вертикально інтегровану бізнес-модель. Її діяльність охоплює ключові сегменти: переробку олійних культур, міжнародний трейдинг зернових та олійних, розвиток логістики та експортної інфраструктури. Така модель забезпечує контроль над усім ланцюгом створення вартості: від закупівлі сировини й її переробки до доставки готової продукції на світові ринки.

Історично «Кернел» входила до глобальних лідерів за виробництвом і експортом соняшникової олії, формуючи вагомий частку світового ринку. Сукупні виробничі потужності підприємств групи у пікові періоди перевищували **3 млн тонн насіння на рік**, що забезпечувало експорт **1,3–1,6 млн тонн олій** та сотні тисяч тонн шроту і макухи. Паралельно компанія здійснювала значний експорт зернових та олійних культур: від **5 до 8 млн тонн щороку** залежно від кон'юнктури та логістичних можливостей.

Таблиця 1

Оцінка впливу ТНК на ринки за трьома блоками показників

Блок оцінки	Ключові показники	Приклади впливу ТНК	Джерела для аналізу
Ринкові показники	Частка у світовому експорті (HS-коди: олія, шрот, зернові); обсяги переробки (crush capacity); портфель контрактів; географічна диверсифікація збуту	Концентрація 15–20% експорту зернових у руках кількох корпорацій; формування цінових орієнтирів через довгострокові контракти; баланс між первинною сировиною та переробленою продукцією	FAO, USDA, IGC, корпоративні звіти (ADM, Cargill, Bunge)
Логістика й інфраструктура	Портові перевалочні потужності; власний флот і чартер; елеваторні ємності; оборотність запасів і час логістичного циклу	Контроль над портами Чорного моря, Латинської Америки; гнучке маневрування між ринками завдяки власному тоннажу; оптимізація сезонних коливань через елеватори; скорочення часу доставки «від поля до споживача»	Галузеві огляди логістики, корпоративна аналітика, звіти про інфраструктурні інвестиції
Інвестиції та інтеграція	Капітальні вкладення; M&A та державно-приватні партнерства; цифровізація трейдингу (VMI, e-contracts); участь у міжнародних ініціативах з продовольчої безпеки	Інвестиції у біоенергетику та модернізацію потужностей; поглинання локальних гравців для доступу до нових ринків; використання цифрових платформ для укладання контрактів; співпраця з FAO та WFP, вплив на глобальне регулювання	Річні звіти ТНК, огляди інвестиційної активності, матеріали міжнародних організацій

Джерело: розробка автора на основі [8, 14]

Важливим стратегічним напрямом «Кернел» є розвиток логістичної інфраструктури. Компанія інвестувала у портові перевалочні термінали, залізничний парк та елеваторні потужності. Сукупні ємності для зберігання зернових у різні роки перевищували **2 млн тонн**, що дозволяло гнучко управляти сезонними коливаннями та забезпечувати стабільність постачання [9].

Завдяки цим масштабам діяльності «Кернел» має суттєвий вплив на ліквідність аграрного ринку, рівень маржинальності переробки, формування премій і дисконту за контрактами FOB/CIF. Завдяки масштабності виробничих, експортних та логістичних операцій «Кернел» утвердився як системний гравець на світовому аграрному ринку, здатний впливати як на ціноутворення, так і на стабільність поставок у ключові регіони: Європейський Союз, країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA), а також Південної Азії. Для узагальнення ключових характеристик діяльності компанії доцільно виділити основні параметри її впливу, що наведено у таблиці 2.

Україна історично серед лідерів світового експорту соняшникової олії; «Кернел» як найбільший приватний виробник суттєво формує

пропозицію на ключових напрямках (Індія, Китай, ЄС, MENA). Коли переробка в Україні працює на високому завантаженні, експортні премії на олію мають тенденцію до звуження за рахунок збільшення пропозиції, а шрот стає цінною сировиною для комбікормів, посилюючи перехресні ефекти на ринках білка (соевий, ріпаковий шроти).

Компанія – помітний трейдер кукурудзи, пшениці, ріпаку, сої. Значні лот-розміри та портова присутність дають змогу забезпечувати безперервність експортних потоків у пікові періоди та гнучко переорієнтовувати відвантаження залежно від кон'юнктури та логістичних обмежень, що згладжує локальні дефіцити у країнах-імпортерах

Присутність «Кернел» у біржових індикаторах (премії до FOB Чорне море, базиси для CNF) підвищує прозорість ціноутворення та ліквідність. У роки логістичних шоків компанія за рахунок диверсифікації маршрутів здатна підтримувати вантажопотоки, що зменшує амплітуду цінових стрибків на регіональних ринках [10].

Основні параметри діяльності «Кернел» як глобального гравця

Сфера діяльності	Ключові показники	Значення для ринку
Переробка олійних	Потужність понад 3 млн т насіння у пікові періоди	Визначає баланс між сировиною та продуктами переробки; впливає на маржинальність олійного сегмента
Експорт соняшникової олії	1,3–1,6 млн т на рік	Забезпечує до 10% світового експорту; формує FOB-премії на Чорному морі
Експорт шроту/макухи	Сотні тисяч тонн щорічно	Впливає на сегмент кормів для тваринництва, зокрема в ЄС та Азії
Експорт зернових та олійних	5–8 млн т у різні сезони	Суттєвий внесок у глобальну ліквідність зернового ринку; вплив на ціноутворення
Портова інфраструктура	Власні термінали для перевалки експорту	Підвищує гнучкість і знижує логістичні витрати; створює конкурентну перевагу
Елеваторні потужності	Понад 2 млн т зберігання	Дає змогу оптимізувати сезонні коливання, утримувати стратегічні запаси
Логістика	Залізничний парк, експортні коридори	Скорочує час циклу доставки, підвищує надійність постачання
Географія експорту	ЄС, MENA, Південна Азія	Забезпечує диверсифікацію ризиків і стійкість бізнес-моделі

Джерело: розробка автора на основі [7, 13]

Стійкість експорту для аграрних компаній, зокрема для «Кернел», визначається комплексом факторів, серед яких критичну роль відіграють портові «вузькі місця», надійність залізничних маршрутів, доступність страхування ризиків та вплив геополітичних обставин. Для мінімізації цих ризиків компанія послідовно інвестувала у розвиток власної інфраструктури та цифрових інструментів управління.

Ключовим напрямом стали портові термінали, здатні забезпечувати перевалку від сотень тисяч до кількох мільйонів тонн на рік. Контроль над такими потужностями дає можливість гнучко реагувати на зміни у зовнішньому попиті, уникати перевантаження транспортних коридорів та утримувати конкурентоспроможні логістичні тарифи.

Компанія створила розгалужену мережу елеваторів, сукупні ємності яких у пікові періоди перевищували 2 млн тонн. Це дозволяє акумулювати значні обсяги сировини, вирівнювати сезонні коливання та оптимізувати поставки відповідно до експортних контрактів [13].

Важливим активом став власний вагонний парк та чартерні перевезення, що скорочують «плече доставки» і зменшують залежність від нестабільності державної залізничної інфраструктури. Це забезпечує більшу прогнозованість виконання контрактів, особливо в умовах пікових навантажень або обмежень на транспортному ринку.

Компанія інтегрувала цифрові платформи управління логістикою (TMS – Transport Management System, WMS – Warehouse Management System, APS – Advanced Planning System). Їх застосування дає змогу оптимізувати планування перевезень, зменшувати час очікування у чергах на перевалку, підвищувати оборотність складів та прозорість усього ланцюга постачання.

Кількісні ефекти від цих інвестицій підтверджуються конкретними показниками:

- скорочення логістичних витрат на 5–15% завдяки ефекту масштабу та системному плануванню;
- підвищення оборотності запасів на 3–7 днів швидше порівняно з базовими сценаріями;
- зниження втрат у ланцюгу постачання на 0,2–0,5 в.п., що напряду підвищує експортну маржу та конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Отже, стратегія «Кернел» щодо інфраструктурних та цифрових інвестицій є не лише інструментом управління ризиками, але й важливим джерелом доданої вартості, що дозволяє компанії зміцнювати позиції у глобальній системі аграрного трейдингу.

Експорт агропродукції забезпечує суттєву частку валютної виручки України. За умовними оцінками, «Кернел» у сприятливі роки генерує мільярди доларів доходу від продажів, що трансформується у податкові надходження, валютну пропозицію та інвестиції. Це підтримує платіжний баланс та курс у періоди ринкових шоків. Високі якісні стандарти, сертифікація та простежуваність (traceability) покращують сумісність з регуляторикою ЄС. Підписання довгострокових офтейків із переробниками/ритейлом підсилює вбудованість України у європейські ланцюги вартості. На глобальному рівні «Кернел» через диверсифікацію напрямів збуту сприяє географічній інтеграції українського експорту поза ЄС (MENA, Азія). Виробничі активи, елеваторні хаби та логістика створюють тисячі робочих місць у промислових і сільських регіонах, стимулюють локальні мультиплікатори (транспорт, ремонт, сервіс) та платежі до місцевих бюджетів [14].

«Кернел» у відповідь на ринковий тиск інвестує у енергоефективність переробки, зменшення викидів, цифровий моніторинг якості, управління ризиками (хеджування, страхування). Впровадження IoT/SCADA у логістиці та аналітики попиту на ринках збуту дає змогу скорочувати витрати й підвищувати сервісність. ESG-підхід (зменшення відходів, утилізація лушпиння як палива, водощадні технології) укріплює доступ до капіталу та партнерство з глобальними покупцями, для яких нефінансові метрики є ключовими.

Аграрний експорт критично залежить від наявності стабільних транспортних коридорів. Закриття морських маршрутів або їх блокування через військово-політичні обставини призводить до перерозподілу потоків на залізницю чи автотранспорт, що підвищує собівартість. Додатковим фактором є зростання страхових премій на перевезення у зонах підвищеного ризику, що на пряму знижує експортну маржу.

Пікові затори у портах у періоди активного експорту створюють ризик затримки виконання контрактів і штрафних санкцій.

Високі коливання на товарних біржах створюють так званий ефект «ножиць» між вартістю насіння соняшнику та цінами на кінцеву продукцію (олію чи шрот). Різке зростання сировини за відсутності адекватного підвищення експортних котирувань призводить до зниження маржі переробки [8].

Суттєвий вплив мають і зміни митних режимів, тарифів чи квот, які можуть різко обмежити доступ до певних ринків.

Європейський Союз, а також інші стратегічні імпортери поступово посилюють вимоги до безпечності харчової продукції. До цього блоку належать санітарні та фітосанітарні стандарти, екологічні обмеження, вимоги до трасабілітності (відстежуваності походження продукції).

Недотримання цих правил може призвести до заборони постачання на преміальні ринки. Аграрний бізнес є капіталомістким, тому доступність кредитних ресурсів відіграє визначальну роль. У кризові періоди вартість капіталу зростає, а банки скорочують кредитні ліміти, що обмежує оборотний капітал і може призвести до зменшення обсягів експорту. Додатковий ризик – висока вартість або обмежена доступність страхових продуктів для міжнародних поставок [12].

У таблиці 3 наведено узагальнені дані щодо основних викликів та стратегій, що дозволяють компаніям мінімізувати негативний вплив на стабільність бізнесу.

Попри зазначені ризики, «Кернел» має низку компенсаторних факторів: високу операційну гнучкість, диверсифікацію ринків збуту, інвестиції у логістичну та портову інфраструктуру, а також активну цифровізацію бізнес-процесів. Це дозволяє компанії зменшувати чутливість до зовнішніх шоків і підтримувати стабільність експортних потоків навіть у періоди глобальної турбулентності. Враховуючи різноманітність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ТНК у сфері аграрного експорту, доцільно систематизувати ключові ризики та наявні інструменти їх пом'якшення.

Таблиця 3

Ключові ризики діяльності ТНК в аграрному експорті та інструменти їх пом'якшення

Блок ризиків	Конкретні прояви	Потенційні наслідки	Інструменти пом'якшення
Геополітика і логістика	Закриття морських коридорів; пікові затори у портах; зростання страхових премій на перевезення	Затримка виконання контрактів; підвищення собівартості; штрафи	Диверсифікація маршрутів (залізниця, річкові перевезення); власний вагонний парк/флот; страхування ризиків; стратегічні запаси
Цінова волатильність	«Ножиці» між цінами на насіння та олію/шрот; зміни мит, тарифів, квот	Зниження експортної маржі; втрата конкурентних позицій на ринку	Використання хеджування (ф'ючерси, опціони); довгострокові контракти з ключовими покупцями; географічна диверсифікація збуту
Регуляторні вимоги	Посилення санітарних, екологічних та трасабілітностандартів	Заборона доступу на преміальні ринки; репутаційні втрати	Впровадження систем сертифікації (ISO, HACCP, GMP+); цифрові інструменти для відстежуваності (blockchain, ERP)
Фінансування та страхування	Висока вартість капіталу; скорочення кредитних лімітів у кризові періоди; дорогі страхові продукти	Зменшення оборотного капіталу; скорочення обсягів експорту; зростання ризику дефолтів	Диверсифікація джерел фінансування (банки, облігації, міжнародні фонди); партнерства з експортно-кредитними агентствами
ESG, репутаційні ризики	Очікування ринку щодо зниження вуглецевого сліду, соціальних стандартів, прозорості землекористування	Втрата контрактів із транснаціональними покупцями	ESG-стратегії; нефінансова звітність; інвестиції у відновлювану енергетику

Джерело: розробка авторів

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Транснаціональна корпорація «Кернел» відіграє системоутворювальну роль у розвитку міжнародних агропродовольчих ринків та економічній інтеграції України. Завдяки значним часткам у світовому експорті соняшникової олії (понад 12%), високим обсягам переробки олійних культур (понад 3 млн тонн насіння у пікові роки) та диверсифікованій географії збуту компанія формує цінові сигнали і впливає на стабільність глобальної пропозиції. Потужна логістична інфраструктура – портові термінали, елеваторні комплекси, власний вагонний парк – дозволяє «Кернел» мінімізовувати ризики транспортних розривів та забезпечувати безперебійність поставок.

Інвестиційна стратегія корпорації, що охоплює розвиток біоенергетики, цифровізацію трейдингу, участь у міжнародних ініціативах з продовольчої безпеки, сприяє посиленню позицій України у глобальних ланцюгах вартості та зростанню її інтеграційного потенціалу. Водночас діяльність «Кернел» супроводжується низкою ризиків, серед яких геополітичні загрози, цінова волатильність, посилення регуляторних вимог та обмеженість фінансування. Для їх пом'якшення корпорація активно впроваджує диверсифікацію ринків, хеджування, цифрові інструменти управління та ESG-стратегії.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на кількох напрямках. Це поглиблений аналіз впливу українських ТНК на продовольчу безпеку в умовах глобальних криз; вивчення інституційних та регуляторних бар'єрів інтеграції аграрних компаній України до європейських і азійських ринків; оцінювання ефективності цифрових і «зелених» технологій у забезпеченні конкурентоспроможності експорту; дослідження соціально-економічних ефектів діяльності ТНК для розвитку регіонів України.

Отже, «Кернел» є не лише провідним експортером, але й стратегічним чинником інтеграції України у глобальний економіку, а системний аналіз її діяльності відкриває широкі можливості для подальших наукових досліджень у сфері міжнародних економічних відносин та сталого розвитку аграрного сектору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бородіна О. В. Продовольча безпека та роль транснаціональних корпорацій у глобальній економіці. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 2. С. 54-63.
2. Гринчак Н. В., Горобець О. М. Транснаціональні корпорації як фактор розвитку міжнародних аграрних ринків. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1(44). С. 39-47.
3. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). С. 10-18.

4. Кваша С. О. Глобалізаційні процеси в агропродовольчих системах: виклики для України. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 4. С. 68-77.

5. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Вплив транснаціональних корпорацій на міжнародну торгівлю агропродовольчими товарами. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 5. С. 33-42.

6. Козяр М. М. Інвестиційна діяльність аграрних транснаціональних корпорацій: виклики та можливості для України. *Фінанси України*. 2024. № 2. С. 74-83.

7. Костюк Д. Б. Транснаціональні корпорації в аграрному секторі: вплив на продовольчу безпеку України. *Економіка АПК*. 2023. № 3. С. 45-53.

8. Малік М. Й., Шпичак О. М. Роль великих агропромислових корпорацій у забезпеченні сталого розвитку аграрного ринку. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 27-36.

9. Месель-Веселяк В. І. Економічні наслідки діяльності аграрних транснаціональних корпорацій. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14. № 1-2. С. 5-12.

10. Пархоменко В. І. Конкурентні стратегії аграрних ТНК на світових ринках. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2021. № 4(229). С. 51-59.

11. Прокопа І. В. Соціально-економічний вплив аграрних ТНК на розвиток сільських територій. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 19-29.

12. Супрун Н. А. Глобальні агропродовольчі ланцюги та роль транснаціональних корпорацій у їх розвитку. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(55). С. 60-69.

13. Худолій Л. М. Економічна інтеграція та діяльність ТНК у сільському господарстві. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 72-80.

14. Шевчук А. М., Вовк Н. І. Сучасні тенденції функціонування агропродовольчих ТНК у світі. *Економіка та держава*. 2024. № 6. С. 15-22.

REFERENCES

1. Borodina, O. V. (2021), Prodovolcha bezpeka ta rol transnatsionalnykh korporatsii u hlobalnii ekonomitsi, *Ekonomika i prohnouzuvannia*, 2021, № 2, s. 54-63.
2. Hrynychak, N. V. and Horobets, O. M. (2023), Transnatsionalni korporatsii yak faktor rozvytku mizhnarodnykh ahrarnykh rynkiv, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 1(44), s. 39-47.
3. Hudz, O. Ye., Hadytskyi, M. H. and Cherniavskyi, I. Yu. (2024), Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoy transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiakh, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 2(45), s. 10-18.
4. Kvasha, S. O. (2022), Hlobalizatsiini protsesy v ahroprodovolchykh systemakh: vyklyky dlia Ukrainy, *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, № 4, s. 68-77.
5. Kozak, Yu. H. and Lohvinova, N. S. (2022), Vplyv transnatsionalnykh korporatsii na mizhnarodnu

torhivliu ahroprodovolchymy tovaramy, *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, № 5, s. 33-42.

6. Koziar, M. M. (2024), Investytsiina diialnist ahrarnykh transnatsionalnykh korporatsii: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy, *Finansy Ukrainy*, № 2, s. 74-83.

7. Kostiuk, D. B. (2023), Transnatsionalni korporatsii v ahrarnomu sektori: vplyv na prodovolchu bezpeku Ukrainy, *Ekonomika APK*, № 3, s. 45-53.

8. Malik, M. Y. and Shpychak, O. M. (2022), Rol velykykh ahropromyslovykh korporatsii u zabezpechenni staloho rozvytku ahrarnoho rynku, *Ekonomika Ukrainy*, № 8, s. 27-36.

9. Mesel-Veseliak, V. I. (2021), Ekonomichni naslidky diialnosti ahrarnykh transnatsionalnykh korporatsii, *Ahrarna ekonomika*, t. 14, № 1-2, s. 5-12.

10. Parkhomenko, V. I. (2021), Konkurentni stratehii ahrarnykh TNK na svitovykh rynkakh, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia «Ekonomika»*, № 4(229), s. 51-59.

11. Prokopa, I. V. (2023), Sotsialno-ekonomichni vplyv ahrarnykh TNK na rozvytok silskykh terytorii, *Rehionalna ekonomika*, № 1, s. 19-29.

12. Suprun, N. A. (2023), Hlobalni ahroprodovolchi lantsiuihy ta rol transnatsionalnykh korporatsii u yikh rozvytku, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 3(55), s. 60-69.

13. Khudolii, L. M. (2022), Ekonomichna intehratsiia ta diialnist TNK u silskomu hospodarstvi, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 1, s. 72-80.

14. Shevchuk, A. M. and Vovk, N. I. (2024), Suchasni tendentsii funktsionuvannia ahroprodovolchykh TNK u sviti, *Ekonomika ta derzhava*, № 6, s. 15-22.

Стаття надійшла: 15.09.2025

Стаття прийнята: 13.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.138:659.1

Ланиця І. Ф.,

vmzia@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9270-1696,

ResearcherID: F-8941-2019,

к.т.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Басій Н. Ф.,

basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,

Researcher ID: F-9024-2019,

к.е.н., доц., завідувачка кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Полякова Ю. В.,

polyakova0909@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8073-6186,

Researcher ID: F-8293-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Яхвак Д. М.,

a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521,

старший викладач кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЕФЕКТИВНИЙ ІВЕНТ-МАРКЕТИНГ В РЕСТОРАНАХ: ВІД КОНЦЕПЦІЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті висвітлено актуальність використання івент-маркетингу як стратегічного інструменту просування ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Зважаючи на високий рівень конкуренції у сфері громадського харчування, підприємства змушені шукати нові ефективні методи залучення й утримання клієнтів. Івент-маркетинг виступає як потужний інструмент формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем, створення позитивного іміджу закладу та стимулювання попиту на послуги. Проаналізовано ключові функції івент-маркетингу, серед яких комунікаційна, соціальна, іміджева та стимулювальна, а також показано, як кожна з них впливає на формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу. Наголошено на значенні впровадження цифрових технологій у процес організації та проведення івентів. Серед інструментів, які активно застосовуються у сучасній практиці, виділено використання соціальних мереж для анонсування подій, залучення інфлюенсерів, застосування CRM-систем для персоналізації комунікації з клієнтами, аналітику великих даних для оцінювання ефективності заходів, а також інтеграцію мобільних застосунків для підвищення залученості аудиторії. Особливу увагу приділено розвитку тренду на «емоційний маркетинг» – створення унікального досвіду для клієнта під час подій, що сприяє формуванню довгострокових відносин із брендом. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності івент-маркетингової діяльності, серед яких: розробка детального плану заходу із урахуванням цільової аудиторії, активне використання онлайн-інструментів комунікації, залучення партнерів для співпраці, постійне навчання персоналу та системне оцінювання результативності проведених подій. Акцентовано на необхідності стратегічного підходу до використання івент-маркетингу як частини загальної маркетингової політики ресторанного підприємства. Ефективна інтеграція традиційних та цифрових інструментів у процес підготовки та реалізації заходів дозволяє не лише привернути увагу потенційних клієнтів, але й підвищити рівень лояльності постійної аудиторії, що є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку бізнесу у сучасних умовах.

Ключові слова: івент-маркетинг, івент-комунікації, ресторанний бізнес, цифрові технології, емоційний зв'язок, маркетингова стратегія, організація заходів.

Lanytsia I. F.,

vmzia@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9270-1696,

ResearcherID: F-8941-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Basii N. F.,

basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,

Researcher ID: F-9024-2019,

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

Polyakova Y. V.,

polyakova0909@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8073-6186,

Researcher ID: F-8293-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Yahvak D. M.,

a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521,

Senior Lecturer, Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

EFFECTIVE EVENT MARKETING IN RESTAURANTS: FROM CONCEPT TO IMPLEMENTATION

Abstract. The article highlights the relevance of using event marketing as a strategic tool for promoting the restaurant business in the context of the digital transformation of the economy. Given the high level of competition in the food service sector, businesses are forced to search for new and effective methods of attracting and retaining customers. Event marketing acts as a powerful instrument for creating an emotional connection between the brand and the consumer, forming a positive image of the establishment, and stimulating demand for services. The key functions of event marketing are analyzed, including communication, social, image-building, and promotional functions, as well as their role in creating competitive advantages for restaurant businesses. The article emphasizes the importance of implementing digital technologies in the organization and execution of events. Among the tools actively used in modern practice are social media for event promotion, influencer engagement, CRM systems for personalized customer communication, big data analytics for assessing event effectiveness, and the integration of mobile applications to increase audience engagement. Particular attention is paid to the development of the “emotional marketing” trend – creating a unique experience for the customer during events, which helps establish long-term relationships with the brand. A set of practical recommendations is proposed to improve the effectiveness of event marketing activities, including the development of a detailed event plan tailored to the target audience, active use of online communication tools, engaging partners for collaboration, continuous staff training, and systematic evaluation of event results. The article stresses the need for a strategic approach to using event marketing as part of the overall marketing policy of a restaurant enterprise. The effective integration of traditional and digital tools in the preparation and implementation of events not only attracts the attention of potential customers but also increases the loyalty of the existing audience, which is critically important for ensuring the sustainable development of the business in modern conditions.

Key words: event marketing, event communications restaurant business, digital technologies, emotional connection, marketing strategy, event organization.

JEL Classification: H32, L83, M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-13>

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг ефективна організація заходів (івентів) стає важливим інструментом маркетингової стратегії закладів громадського харчування. Проведення подій

дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й формувати лояльність постійної аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду, створювати емоційний зв'язок зі споживачем. Проте традиційні підходи до планування та реалізації івентів часто виявляються

малоефективними в умовах цифровізації, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних технологічних рішень.

Останніми роками у світовій практиці ресторанного бізнесу все активніше використовуються цифрові інструменти, зокрема онлайн-платформи для організації заходів, мобільні застосунки, CRM-системи та засоби аналітики великих даних. Ці інструменти дозволяють автоматизувати процеси реєстрації, управління логістикою та комунікацією з клієнтами, а також збір зворотного зв'язку. Проте в українських реаліях рівень впровадження таких інструментів залишається недостатнім, що стримує розвиток повноцінного івент-маркетингу як частини ресторанного сервісу.

Крім того, значну роль у просуванні заходів відіграє робота з аудиторією у цифровому середовищі – через соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг, таргетовану рекламу та контент-стратегії. Більшість закладів ресторанного господарства не використовують повною мірою потенціал digital-комунікацій для створення комплексної маркетингової кампанії навколо події. Недостатня інтеграція таких інструментів у маркетингову стратегію знижує охоплення, рівень залученості клієнтів і ефективність івентів у цілому.

Окремої уваги заслуговує проблема персоналізації досвіду учасників заходів, яка напряму пов'язана з якістю обслуговування і формуванням емоційного враження від події. В умовах високих очікувань споживачів, зумовлених тенденціями до індивідуалізації сервісу, ресторанний бізнес має адаптуватися до нових вимог, впроваджуючи рішення, що дозволяють враховувати інтереси, вподобання і поведінкові особливості відвідувачів. Недостатня гнучкість в організації заходів може призводити до втрати клієнтів і погіршення репутації закладу.

Також актуальною є проблема ресурсного забезпечення івент-менеджменту в ресторанах. У багатьох випадках організація заходів покладається на обмежені команди без відповідного програмного забезпечення, чіткої системи планування або автоматизованих процесів. Це ускладнює координацію дій, підвищує ймовірність помилок і негативно впливає на загальний результат. В умовах динамічного розвитку індустрії гостинності та зростання вимог споживачів такі підходи потребують перегляду та модернізації.

Отже, існує потреба в комплексному дослідженні можливостей і перспектив впровадження цифрових технологій в івент-маркетинг закладів ресторанного господарства. Особливу увагу варто приділити аналізу ефективності таких інструментів, як онлайн-платформи, мобільні застосунки, автоматизовані системи логістики, аналітика даних, соціальні мережі та контент-маркетинг. Подолання вказаних проблем сприятиме оптимізації організаційних процесів, підвищенню рівня залученості аудиторії, якості обслуговування та загальної рентабельності заходів у ресторанному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізу теоретичних та практичних аспектів

подієвого (івент) маркетингу, а також методологічних підходів до управління унікальними подіями присвячені численні дослідження сучасних науковців. Зокрема, питання розробки й реалізації івент-стратегій у сфері послуг, культури та рекреації досліджуються у працях Ю. Бичуна, С. Герасимова, С. Глобової, А. Кісельової, Т. Лохіної, Н. Мелентевої, А. Назимка, М. Новікова, М. Сондер та Г. Тульчинського. Вчені акцентують увагу на багатокомпонентності подієвого маркетингу, його тісному зв'язку з брендингом, формуванням емоційної лояльності цільової аудиторії та створенням довготривалого іміджу території або об'єкта. Такий підхід дозволяє трактувати події не лише як інструмент короткострокового впливу на споживача, а як стратегічний ресурс для формування конкурентоспроможного іміджу регіону або підприємства, особливо в галузях гостинності, туризму та громадського харчування.

У контексті дослідження ролі івент-маркетингу у формуванні регіональної привабливості варто згадати науковця І. Буднікевича [2], яка також аналізує значення подієвих практик як інструменту стратегічного розвитку територій. У своїх працях авторка акцентує увагу на необхідності професійного підходу до розробки концепцій івент-маркетингу, що ґрунтуються на цільовому позиціонуванні регіонального продукту, зокрема у сфері туризму, гастрономії та культури. Вона наголошує, що подієві заходи мають бути не лише окремими актами культурного чи промоційного характеру, а і складовою частиною довгострокової регіональної маркетингової стратегії, що спрямована на формування сталого іміджу території. Особливу увагу приділяє гастрономічним фестивалям як ефективному засобу активізації індустрії гостинності, розвитку малого та середнього бізнесу, а також інструменту формування емоційної прив'язаності цільової аудиторії до регіону.

Дослідження організації подієвої діяльності в готельно-ресторанному секторі проводять також В. А. Нужна та І. С. Мареха [1], які аналізують практичний досвід впровадження івентів у сервісній сфері. Науковці акцентують увагу на важливості розробки маркетингової стратегії шоу-програми, що охоплює низку ключових елементів – від концепції заходу до його технічного забезпечення та кадрового супроводу. Особливу роль у реалізації подій вони відводять співпраці готельно-ресторанного комплексу з event-агентствами, що дозволяє забезпечити професійний рівень організації. У дослідженні також охарактеризовано структуру команди, відповідальності за проведення івентів, та окреслено необхідність залучення вузькопрофільних фахівців (ведучих, технічного персоналу, дизайнерів, кейтерингових команд тощо). Такий підхід до івент-маркетингу дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності гостей, а й ефективно позиціонувати заклад на ринку послуг індустрії гостинності.

У сучасних дослідженнях активно розглядаються можливості застосування інструментів івент-маркетингу у сфері просування індустрії

гостинності на регіональному рівні. Так, І. Буднікевич, І. Гавриш та І. Крупенна [3] аналізують роль подієвого маркетингу як стратегічного ресурсу у формуванні привабливості територій, зокрема в контексті розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. У своїй роботі автори акцентують увагу на відсутності системного підходу до впровадження технологій event marketing у програми територіального брендингу, що часто зумовлює фрагментарність реалізованих заходів і знижує їх ефективність.

У науковій літературі, присвяченій подієвому маркетингу, спостерігається недостатня увага до специфіки його застосування саме в ресторанному бізнесі. Більшість досліджень зосереджені на івентах у туристичній, культурній або територіальній сферах, у той час як ресторани часто розглядаються лише як інфраструктурна частина масштабніших заходів. Такий підхід звужує розуміння потенціалу ресторанних закладів як активних суб'єктів подієвого маркетингу, здатних самостійно створювати унікальний досвід для споживача через гастрономічні івенти, тематичні вечори, кулінарні шоу, дегустації тощо. Відсутність ґрунтовних досліджень щодо ефективності таких подій у контексті підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу свідчить про наукову нішу, яка потребує подальшого вивчення та осмислення.

Постановка завдання. Основним завданням цього дослідження є аналіз сучасних підходів до впровадження цифрових інструментів і технологій у сфері івент-маркетингу закладів ресторанного господарства, а також визначення ефективних методів організації та просування заходів із метою підвищення конкурентоспроможності та залучення цільової аудиторії.

Метою удосконалення комунікаційних івент-стратегій у закладах ресторанного господарства є розроблення ефективної моделі інтеграції цифрових технологій в організацію подій, що дозволить не лише оптимізувати логістику та взаємодію з клієнтами, але й забезпечити високий рівень персоналізації сервісу, залученості відвідувачів і формування лояльності до бренду.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних реаліях жорсткої конкуренції в ресторанному бізнесі вже не достатньо просто пропонувати смачні страви та якісне обслуговування. Щоб заклад виділявся серед інших, важливо дарувати гостям яскраві емоції та незабутні враження. Одним із потужних інструментів для досягнення цього є івент-маркетинг – організація тематичних заходів, які надають додаткову цінність основній послугі ресторану. Через події заклади мають змогу не лише формувати лояльність серед постійних відвідувачів, а й залучати нову цільову аудиторію, впливаючи на її поведінкові мотиви.

Івент-маркетинг у сфері ресторанного господарства охоплює не лише організацію свят чи урочистостей, але й створення концептуальних заходів, які гармонійно вписуються в загальну маркетингову та комунікаційну стратегію закладу. Це можуть бути тематичні вечори, дегустаційні події, живі

музичні виступи, кулінарні шоу або майстер-класи. Проведення таких заходів дозволяє не лише збільшити кількість відвідувачів, а й сприяє формуванню привабливого іміджу ресторану, виділяючи його на тлі конкурентів.

Івент-маркетинг виконує важливу стратегічну функцію в процесі розвитку ресторанного бізнесу, оскільки сприяє гнучкому реагуванню на динамічні зміни споживчих потреб, формуванню емоційного зв'язку із цільовою аудиторією та забезпеченню довготривалої конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті глибоке розуміння сутності та ролі івент-менеджменту є невід'ємною складовою ефективного управління сучасними закладами ресторанного господарства.

Термін «івент» походить від англійського слова «event», що в перекладі означає «подія» або «захід». У межах наукової та професійної лексики під івентом зазвичай мається на увазі спеціально організована подія, яка має чітко окреслену мету, визначений сценарій реалізації, часові параметри та орієнтацію на конкретну аудиторію. Подібні заходи можуть варіюватися за масштабом і типом: від приватних (весілля, ювілеї тощо) до корпоративних або масових (конференції, фестивалі, бізнес-форуми, презентації). Основними завданнями івентів є інформування, розважання, просування товарів чи брендів, формування соціального капіталу, а також досягнення визначених маркетингових і комунікаційних цілей.

У рамках сучасної економіки послуг, зокрема в сегменті готельно-ресторанного бізнесу, івенти є ключовим інструментом комунікативної взаємодії між підприємством та його цільовою аудиторією. Реалізація подій дозволяє формувати стійкі емоційні зв'язки з клієнтами, підвищувати рівень їхньої лояльності до бренду та забезпечувати конструювання позитивного іміджу організації. Відповідно, івент варто розглядати як стратегічно спланований комплексний захід, який виконує багатовекторні функції в системі маркетингових і управлінських комунікацій закладу.

У сучасних умовах івент-маркетинг значно виходить за межі традиційної організації подій, перетворюючись на ефективний інструмент емоційного маркетингу та формування бренду. Раціонально сплановані та креативно реалізовані заходи у закладах ресторанного та готельного бізнесу сприяють створенню неповторного досвіду для відвідувачів, який закарбовується в їхній пам'яті та асоціюється з позитивними емоціями, пов'язаними з брендом. Емоційний компонент сприйняття послуг є ключовим фактором, що стимулює повторні відвідування, підвищує рівень лояльності клієнтів та активізує неформальні канали комунікації, що має особливе значення в сфері послуг.

Івенти створюють сприятливі умови для активної взаємодії брендів із цільовою аудиторією в неформальному та комфортному середовищі, що підвищує рівень довіри та відкритості між сторонами. Організація як масштабних заходів (відкриття сезону, тематичні вечори, гастрофестивалі), так і камерних подій (дегустації, майстер-класи,

презентації нових страв) сприяє підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню його позицій на ринку, а також трансформації ресторану або готелю у важливий культурний і соціальний осередок для відповідної спільноти відвідувачів.

У ресторанному бізнесі івент-менеджмент виконує ключову комунікаційну функцію, виступаючи ефективним засобом взаємодії між закладом та його аудиторією. Через організовані заходи ресторан не лише надає послуги, але й транслює цінності бренду, демонструє якість обслуговування та створює можливості для безпосереднього персонального контакту з клієнтами. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції, коли емоційне сприйняття та загальне враження від відвідування стають вирішальними факторами для формування повторного попиту.

Крім того, організація івентів надає ресторану можливість більш ефективно сегментувати свою цільову аудиторію, вивчати її переваги та

адаптувати асортимент і сервіс відповідно до специфічних потреб різних груп споживачів. Проведення сімейних святкувань, тематичних вечорів, заходів, присвячених національній кухні, або благодійних ініціатив дозволяє не лише залучати різні цільові сегменти, але й встановлювати з ними довготривалі партнерські відносини. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню рівня лояльності, розширенню бази постійних клієнтів та формуванню позитивного іміджу закладу як відкритого, сучасного та соціально відповідального бренду.

Івент-маркетинг у ресторанній сфері є ефективним інструментом залучення клієнтури, формування клієнтської лояльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні функції івент-менеджменту, які ілюструють його комунікаційну, маркетингову та економічну цінність для ресторанного бізнесу, наведено на рис. 1.

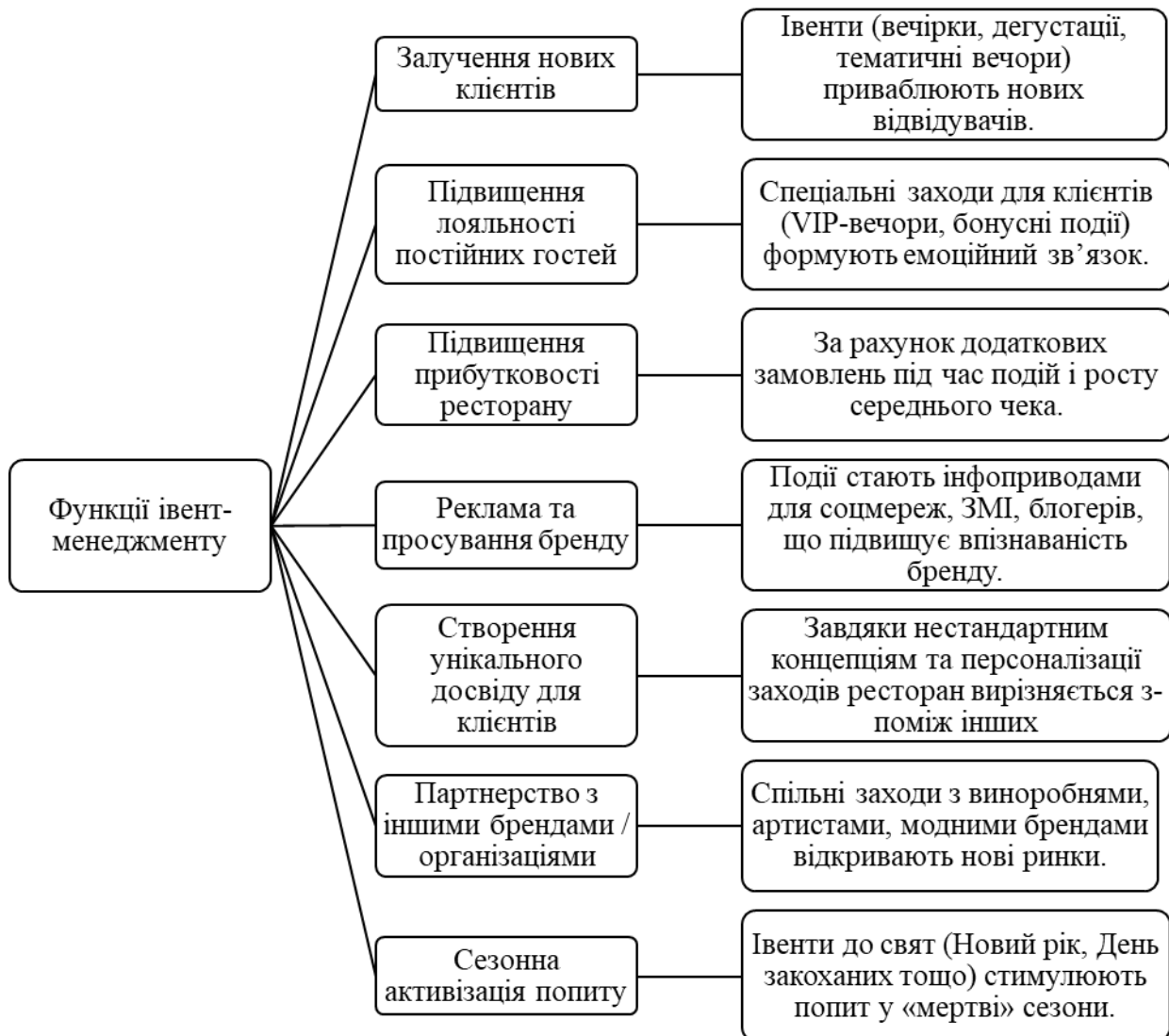


Рис. 1. Функції івент-маркетингу в ресторанному бізнесі

Джерело: сформували автори на основі власних досліджень

Івенти, такі як вечірки, дегустації або тематичні вечори, є ефективним засобом привернення уваги нових відвідувачів. Вони створюють унікальні та привабливі події, що мотивують потенційних клієнтів ознайомитися із закладом, випробувати його пропозиції та обрати його серед конкурентів. Це сприяє розширенню клієнтської бази та збільшенню цільової аудиторії комунікацій ресторану.

Організація спеціальних заходів для існуючих клієнтів, наприклад VIP-вечорів чи бонусних подій, формує емоційний зв'язок між гостями та закладом. Такий підхід сприяє поглибленню довіри, створенню відчуття приналежності до спільноти та підвищенню задоволеності відвідувачів, що, своєю чергою, збільшує ймовірність їхнього неодноразового повернення.

Івенти стимулюють додаткові замовлення під час проведення заходів, що сприяє збільшенню середнього чека. Крім того, спеціальні події можуть залучати нових гостей, які згодом стають постійними клієнтами, тим самим забезпечуючи стабільне зростання доходів закладу в довгостроковій перспективі.

Події, організовані рестораном, часто стають інформаційними приводами для соціальних мереж, ЗМІ та блогерів. Це підвищує видимість бренду, формує позитивний образ і сприяє популяризації закладу серед ширшої аудиторії без додаткових витрат на традиційну рекламу.

Завдяки оригінальним концепціям та персоналізації заходів ресторани можуть вирізнятися серед конкурентів. Унікальний досвід, який відвідувачі отримують під час івентів, створює міцні емоційні асоціації з брендом, що стимулює повторні відвідини та формує позитивне ставлення до закладу.

Співпраця з виробниками, артистами або модними брендами в рамках спільних заходів відкриває нові ринки і аудиторії. Такі партнерства розширюють можливості ресторану, підвищують його статус і привабливість, а також сприяють обміну ресурсами і досвідом.

Проведення івентів до свят, таких як Різдво, Новий рік, Великдень або День закоханих, допомагає стимулювати попит у періоди, коли відвідуваність зазвичай знижується. Це дозволяє ресторанам підтримувати стабільну роботу навіть у «мертві» сезони, підвищуючи загальну ефективність бізнесу.

Сьогодні івент-маркетинг розвивається на перетині технологічних інновацій та змін у споживчих уподобаннях, що формує нові виклики й можливості для організаторів заходів. У сучасних реаліях готельно-ресторанний сектор активно впроваджує цифрові технології, автоматизацію робочих процесів та інноваційні підходи для підвищення ефективності організації івентів. Використання мобільних додатків, онлайн-платформ для бронювання і управління учасниками, а також аналітики великих даних дозволяють більш глибоко аналізувати потреби цільової аудиторії й адаптувати маркетингові пропозиції.

Паралельно з цим глобальні тенденції, такі як поширення віртуальних і гібридних форматів подій, а також зростаюча увага до екологічної

відповідальності, трансформують методи планування і проведення заходів. Посилюється роль інтерактивності, креативного дизайну, застосування доповненої та віртуальної реальності, що дає змогу створювати унікальні клієнтські враження й посилювати імідж підприємств. Сучасні тенденції та інноваційні методи є не лише як інструменти оптимізації діяльності, а й як ключові фактори підвищення конкурентоспроможності у сфері івент-маркетингу.

У сучасній практиці івент-менеджменту значна увага зосереджується на впровадженні технологічних інновацій, які суттєво підвищують ефективність організації заходів, зокрема в готельно-ресторанній сфері. Використання цифрових платформ для планування івентів дає змогу автоматизувати ключові операційні процеси, такі як координація учасників, розподіл ресурсів і управління часом, що сприяє більш точному та своєчасному виконанню поставлених завдань (табл. 1).

У сучасному івент-менеджменті цифрові платформи відіграють ключову роль в автоматизації організаційних процесів, особливо у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки таким рішенням, як Eventbrite та Cvent, організатори мають змогу ефективно управляти усіма етапами підготовки заходів: від онлайн-реєстрації учасників, таймінгу подій і продажу квитків до збору зворотного зв'язку. Такі системи знижують ризики, пов'язані з людським фактором, підвищують точність обробки даних та скорочують час, необхідний для планування подій. У результаті – зростає якість сервісу, підвищується задоволеність клієнтів, що є вирішальним чинником для репутації закладів індустрії гостинності.

Поряд із веб-платформами все більшого значення набувають мобільні застосунки, орієнтовані на персоналізацію досвіду та інтерактивну взаємодію з учасниками заходів. Такі додатки, як Whova та EventMobi, забезпечують постійний зв'язок між організаторами та аудиторією, дозволяють формувати індивідуальні розклади, надсилати push-повідомлення, проводити опитування, голосування, а також підтримувати нетворкінг через чат-функції. Ці інструменти сприяють глибшому залученню гостей, підвищують інтерес до подій та створюють більш гнучке та динамічне середовище взаємодії, що особливо актуально для корпоративних заходів, гастрономічних фестивалів або галузевих виставок.

Автоматизація процесів реєстрації та логістики є ще одним важливим чинником підвищення ефективності в організації подій. Застосування технологій, таких як QR-квитки, електронні бейджі, системи контролю доступу та програмне управління розсадженням гостей, дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити черги, уникнути помилок і забезпечити комфортне перебування учасників на заході. Крім того, автоматизовані рішення допомагають координувати роботу персоналу, планувати постачання продукції та слідкувати за технічним забезпеченням заходу, що значно спрощує управління масштабними подіями та знижує операційні витрати.

Таблиця 1

Технологічні та маркетингові інновації в івент-менеджменті ресторанного бізнесу

Напрямок інновацій	Напрямок використання	Приклади застосування	Переваги для ресторанного бізнесу
Цифрові платформи для планування	Автоматизація організації заходів, реєстрація учасників, управління таймінгом	Eventbrite, Cvent – онлайн-реєстрація, оплата, зворотний зв'язок	Скорочення часу організації, зниження помилок, кращий контроль
Мобільні застосунки	Персоналізована комунікація з учасниками, інтерактивність під час заходів	Спеціальні додатки для подій, push-повідомлення, опитування	Підвищення залученості клієнтів, унікальний досвід
Автоматизація реєстрації і логістики	Оптимізація реєстраційних процесів, управління ресурсами та логістикою	QR-квитки, електронні бейджі, системи контролю доступу	Ефективне управління потоками, зменшення затрат
Соціальні мережі	Промоція заходів, залучення аудиторії, комунікація з клієнтами	Instagram, Facebook, TikTok – рекламні кампанії, трансляції	Розширення охоплення, підвищення впізнаваності бренду
Інфлюенсер-маркетинг	Співпраця з популярними блогерами для реклами івентів	Запрошення фуд-блогерів, огляди заходів	Залучення нових клієнтів, підвищення довіри до бренду
Контент-маркетинг	Створення цікавого контенту для підтримки інтересу до бренду і заходів	Відеоогляди, фотоотчети, рецепти, кулінарні поради	Підвищення лояльності, формування експертного іміджу
Аналітика великих даних	Аналіз поведінки клієнтів для персоналізації пропозицій і прогнозування попиту	CRM-системи, аналітичні платформи, сегментація аудиторії	Підвищення ефективності маркетингу, збільшення конверсії

Джерело: сформували автори на основі власних досліджень

Значну роль у просуванні івентів у готельно-ресторанному бізнесі відіграють соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг та контент-стратегії, які дозволяють ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Інструменти таргетованої реклами в Instagram, Facebook чи TikTok забезпечують широкую популяризацію заходів і формують емоційний зв'язок із клієнтами. Співпраця з лідерами думок та створення якісного візуального контенту сприяє підвищенню впізнаваності бренду, а використання аналітики великих даних та CRM-систем дозволяє персоналізувати пропозиції, прогнозувати попит і краще розуміти поведінку споживачів. Отож цифрові технології стають потужним інструментом управління подіями, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

У нашій роботі ми пропонуємо розглядати івенти як стратегічний інструмент підвищення привабливості та конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Проте їхню ефективність потрібно регулярно оцінювати, системно та об'єктивно, з урахуванням ключових показників, таких як рівень відвідуваності, фінансові результати, ступінь залученості цільової аудиторії, відгуки учасників,

а також вплив на репутацію закладу. Такий підхід дозволяє не лише визначити результативність проведених заходів, але й коригувати маркетингові стратегії відповідно до реальних потреб ринку та очікувань клієнтів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що івент-маркетинг виступає не лише як інструмент просування послуг ресторанного бізнесу, а й як ефективний засіб формування емоційного зв'язку з клієнтами, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення репутації закладу. Івенти в ресторанній сфері – гастрономічні фестивалі, тематичні вечори, кулінарні шоу та дегустації – мають значний потенціал впливу на поведінку споживачів і створення унікального клієнтського досвіду. Проте наукова спільнота поки що недостатньо приділяє увагу цьому напрямку, що свідчить про наявність окремих методологічних прогалин у дослідженні саме івентів у контексті ресторанної індустрії.

З огляду на викладене, доцільним є впровадження системного моніторингу ефективності подієвих заходів із застосуванням як кількісних, так і якісних показників. Зокрема, оцінювання має

базуватися на аналізі рівня відвідуваності, фінансових результатів, зворотного зв'язку відвідувачів, залученості цільової аудиторії та медіаактивності, що дозволяє глибше зрозуміти вплив івентів на розвиток ресторанного бізнесу. Це також відкриває можливості для корекції маркетингових та комунікаційних стратегій, підвищення ефективності рекламних кампаній та персоналізації комунікації з клієнтами.

Перспективи подальших досліджень передбачають глибший аналіз різновидів івентів, їх адаптацію до локальних культурних і гастрономічних контекстів, а також дослідження впливу цифрових технологій на організацію та просування подій у ресторанному бізнесі. Окрему увагу варто приділити питанням інтеграції івент-маркетингу в загальну стратегію управління закладом, оцінюванню рентабельності таких заходів та розробленню практичних рекомендацій для рестораторів щодо створення успішних івентів з урахуванням сучасних тенденцій ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Нужна В. А., Мареха І. С. Організація івентів у готельно-ресторанному сервісі. *Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 18–19 травня 2023). Суми : ФОП Цьома С. П., 2023. С. 82–86.
2. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія / ІРД НАН України. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. 645 с.
3. Буднікевич І., Гавриш І., Крупенна І. Event-маркетинг в програмах просування привабливості індустрії гостинності регіону. *Збірник наукових*

праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Черкаси. 2018. № 48. С. 116-124.

4. Ткаченко Т., Дупляк Т., Забалдіна Ю. Івент-індустрія та туризм у світовій економіці. *Вісник PHTEU*. 2020. № 4. С. 55-63.

5. Шумович А. М. Event-менеджмент : підручник. Харків : Інфра, 2021. 267 с

REFERENCES

1. Nuzhna, V. A. and Marekha, I. S. (2023), *Orhanizatsiia iventiv u hotelno-restorannomu servisi, Industriia turyzmu ta hostynnosti: dosvid, problemy, perspektivy: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Sumy, 18–19 travnia 2023), FOP Tsoma S. P., Sumy, s. 82–86.
2. Budnikevych, I. (2012), *Munitsypalny mar-ketynh: teoriia, metodolohiia / IRD NAN Ukrainy, Chernivetskyi nats. un-t, Chernivtsi*, 2012, 645 s.
3. Budnikevych, I., Havrysh, I., Krupenna, I. (2018), *Event-marketynh v prohramakh prosuvannia pryvablyvosti industrii hostynnosti rehionu, Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, Cherkasy, № 48, s.116-124.
4. Tkachenko, T., Dypliak, T. and Zabaldina, Yu. (2020), *Ivent-indyctpiia ta typyzm y cvitovii ekonomitsi*, Bicnuk PHTEU, № 4, s. 55-63.
5. Shumovych, A. M. (2021), *Event-menedzhment : pidruchnyk*, Infra, Kharkiv, 267 s.

Стаття надійшла: 17.10.2025

Стаття прийнята: 20.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 332.1:338.24

Луцак 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

МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті обґрунтовано, що дієвість формування регіональної економічної політики в умовах децентралізації передбачає впровадження таких підходів: інституційного, програмно-цільового, територіально-функціонального, фінансово-економічного та інноваційно-цифрового. Визначено сутність, ключовий інструментарій, переваги та потенційні недоліки кожного з підходів. Наголошено, що інституційний підхід спрямований на створення ефективних органів управління та привабливого нормативно-правового середовища; програмно-цільовий – розробку регіональних стратегій і проєктів із чіткими цілями та завданнями, територіально-функціональний – обґрунтування специфіки окремих територіальних громад і їхнього внеску в економічний розвиток регіону; фінансово-економічний – стимулювання інвестицій і зміцнення фінансової автономії громад; інноваційно-цифровий – впровадження сучасних технологій управління та цифровізації публічних послуг. Інструментарій підходів формування регіональної економічної політики в умовах децентралізації охоплює комплекс заходів, спрямованих на зміцнення управлінських структур, планування та реалізацію стратегічних і проєктних підприємницьких ініціатив, стимулювання економічної активності та підвищення інноваційності і технологічності інфраструктури територій. Перевагами таких підходів є покращення інституційної автономії територіальних громад, чітка регіонально орієнтована цільова політика органів влади, забезпечення диференційованості та адаптивності регіональної економічної політики, зміцнення фінансової автономії територіальних громад, підвищення прозорості, оперативності та ефективності публічних управлінських процесів та ін. Водночас їхня реалізація пов'язана з ризиками, що включають залежність від рівня компетентності та ресурсної спроможності регіональних інституцій, значну формалізацію регіональних стратегічних програм та проєктів, нерівномірний розподіл ресурсів між територіями, високі витрати на впровадження технологій, можливі проблеми координації інтересів на різних рівнях управління та ін.

Ключові слова: регіональна економічна політика, регіон, регіональна економіка, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, децентралізація, публічне управління, місцевий бізнес, підприємництво, економічний розвиток.

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

METHODICAL AND APPLIED PROVISIONS FOR THE FORMATION OF REGIONAL ECONOMIC POLICY IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

Abstract. The article substantiates that the effectiveness of regional economic policy formation in the context of decentralization involves the implementation of the following approaches: institutional, program-targeted, territorial-functional, financial-economic, and innovative-digital. The essence, key tools, advantages, and potential disadvantages of each approach are determined. It is emphasized that the institutional approach is aimed at creating effective management bodies and an attractive regulatory environment; program-targeted - the development of regional strategies and projects with clear goals and objectives, territorial-functional - substantiation of the specifics of individual territorial communities and their contribution to the economic development of the region; financial-economic - stimulating investments and strengthening the financial autonomy of communities; innovative-digital - the implementation of modern management technologies and digitalization of public services. The toolkit of approaches to forming regional economic policy in the context of decentralization includes a set of measures aimed at strengthening management structures, planning and implementing

strategic and project-based entrepreneurial initiatives, stimulating economic activity and increasing the innovativeness and technological capabilities of the infrastructure of territories. The advantages of such approaches are improving the institutional autonomy of territorial communities, a clear regionally oriented target policy of government bodies, ensuring the differentiation and adaptability of regional economic policy, strengthening the financial autonomy of territorial communities, increasing transparency, efficiency and effectiveness of public management processes, etc. At the same time, their implementation is associated with risks, including dependence on the level of competence and resource capacity of regional institutions, significant formalization of regional strategic programs and projects, uneven distribution of resources between territories, high costs of implementing technologies, possible problems with coordinating interests at different levels of government, etc.

Keywords: regional economic policy, region, regional economy, local governments, territorial communities, decentralization, public administration, local business, entrepreneurship, economic development.

JEL Classification: R58, H70, O18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-14>

Постановка проблеми. В Україні економіці регіонів властива значна залежність від грошових надходжень від центральних регуляторних органів, особливо в контексті забезпечення ключових соціальних потреб місцевого населення та покращення його ділової активності, реалізації локальних інфраструктурних проєктів та ін. За існуючої моделі регулювання національної економіки регіони не володіють достатніми ресурсами у вирішенні низки складних завдань, що впливає на їхню економічну безпеку та здатність швидко і гнучко адаптуватися до нових викликів та шоків. Відсутність необхідного ресурсного забезпечення суттєво обмежує темпи розвитку економіки регіону, що підтверджується слабкою інвестиційною та інноваційно-технологічною активністю місцевого бізнесу, повільною модернізацією ринкової інфраструктури регіону, поодинокими випадками реалізації довготривалих підприємницьких проєктів.

Примітно, що для територіальних громад нашої країни проблеми соціального захисту населення, дисбалансів регіонального ринку праці та значної зношеності інфраструктури набули системного і довготривалого характеру. У зв'язку з браком власних фінансових ресурсів і недостатнім обсягом зовнішніх інвестиційних надходжень в Україні сформувалася регіональна економічна політика, яка реалізується переважно без орієнтації на довгострокові сценарії розвитку та здебільшого спирається на короткострокові тактичні рішення, спрямовані на реагування на поточні виклики та підтримання соціально-економічної стабільності громади. Відсутність й інших необхідних ресурсів чинить негативний вплив на економічний розвиток регіону, обмежує ініціативи місцевого бізнесу та загострює численні ризики і загрози.

У підсумку актуальним є дотримання принципів системності та комплексності у формуванні регіональної економічної політики, яка має бути повною мірою адаптована до умов та практики децентралізації. Методичні розробки в цьому контексті виступають інструментарієм для розроблення обґрунтованих публічних управлінських рішень, спрямованих на стабільний розвиток регіональної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічних теоріях питанням формування регіональної економічної політики приділяється вагомe значення, представники яких по-різному обґрунтовують передумови забезпечення її дієвості та інструментарій удосконалення. Так, О. Кудінов акцентує увагу на специфіці побудови регіональної політики в умовах євроінтеграційних процесів [1, с. 36-44]; О. Крайник розкриває стратегічні напрями реалізації державної політики регіонального та місцевого розвитку в умовах децентралізації [2, с. 7-11]; О. Васильєв та В. Гур'єв доповнюють теоретичне підґрунтя, аналізуючи концептуальні засади державної регіональної політики в умовах антикризового управління [3, с. 135-141].

Потрібно виокремити низку наукових досліджень, присвячених нормативно-правовим, інституційним та соціальним аспектам регіональної політики. Так, І. Ярошенко та П. Семигулін виділяють численні недоліки та способи їх вирішення у системі нормативно-правового забезпечення публічного управління регіональним розвитком [4, с. 255-261]. На необхідності реформування регіональної політики наголошують Л. Ємельяненко та Л. Федулова, зокрема через посилення впливу децентралізації на якість та доступність соціальних послуг у регіонах [5, с. 4-11]. Соціальну складову регіональної економічної політики також виділяє О. Кришень, який обґрунтовує важливість інституційної підтримки як сучасної тенденції реформування економіки регіону [6, с. 52-54]. У науковій праці [7, с. 49-59] підкреслюється, що розвиток підприємництва є одним із ключових чинників забезпечення соціальної стабільності територій та реалізації їхнього людського капіталу.

Примітно, що повномасштабна війна критично змінила напрями регіональної економічної політики в Україні. На думку І. Ковтуна, проблемним питанням у повоєнному відновленні буде координація, демократична участь та залучення громад у процеси планування соціально-економічного розвитку територій [8, с. 84-96].

Іншим важливим напрямом наукових досліджень є здійснення фінансової децентралізації

та, відповідно, забезпечення економічної безпеки регіонів. Так, Г. Рибак, Федотова та Р. Білик наголошують на взаємозв'язках між процесами забезпечення економічної безпеки та соціально-економічної автономії регіонів, у яких посилена увага органів влади різних рівнів має приділятися подоланню та подальшому недопущенню внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз [9, с. 56-64; 10, с. 67-72]. Натомість у науковій праці [11, с. 78-92] обґрунтовується важливість створення фінансового простору інклюзивного розвитку, у межах якого перевага надається активному впровадженню інструментарію підсилення фінансової спроможності територій. Подібні аспекти висвітлюють і дослідження Н. Красностанової та Р. Придка, які визначають ключові елементи фінансової стійкості та умови розвитку економіки регіонів у децентралізованому середовищі [12, с. 314-321; 13, с. 136-142].

Значну увагу науковці надають процесам впровадження інноваційно-технологічних підходів, смарт-спеціалізації та структурної модернізації регіональної економіки. У працях [14, с. 69-75; 15, с. 15-26; 16, с. 162-168] наголошується на необхідності здійснення інноваційно-технологічних змін, розвитку цифрових компетентностей населення та використання потенціалу ІКТ-сектору для формування конкурентних переваг регіонів.

Таким чином, наукові дослідження передбачають розгляд багатьох методик формування регіональної економічної політики в умовах децентралізації, в яких перевага надається процесам фінансового забезпечення, інноваційно-технологічної модернізації, соціально-економічної стабілізації тощо. Відповідно, пріоритетного значення набуває розроблення системного підходу, у межах якого вдало поєднуються переваги різних методик з метою реалізації дієвого інструментарію забезпечення соціально-економічного розвитку територіальної громади на засадах реформування публічного управління та місцевого самоврядування, посилення ініціатив місцевого бізнесу та розвитку стартапінгу, модернізації локальної інфраструктури.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування методико-прикладних положень формування регіональної економічної політики в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регіональна економічна політика охоплює значну кількість операцій різних напрямів і для забезпечення ефективності її формування має як базуватися на фундаментальних положеннях, так і передбачати активне впровадження нових підходів та інструментів. Ця концепція пов'язана з існуючою невизначеністю та малопрогнозованістю економічних тенденцій, динаміка яких формується під впливом глобалістики та масштабної неоіндустріалізації, в контексті чого ключове значення надається активному впровадженню інноваційних і високотехнологічних розробок в систему публічного управління.

Регіони по-різному адаптуються до сучасних реалій, проте основний акцент все-таки робиться на вдосконаленні публічного управління, головна ціль якого полягає у підвищенні ефективності використання наявних ресурсів та активному їх залученні зовні, орієнтуючись на покращення інвестиційної привабливості регіону, ділової активності місцевого самоврядування, локальної інфраструктури тощо.

У системі регіональної економічної політики існує значна потреба у виборі прикладних підходів, здатних максимально врахувати конкурентні переваги регіону і на цій основі вибудовувати основні моделі економічного зростання. Безперечно, кожен із підходів має свої переваги і недоліки, а тому їх ефективність може бути оцінена лише за умови, коли кожен із них охоплює якомога більшу кількість операцій, які складають основу механізмів місцевого самоврядування у забезпеченні стабільності та стійкості економіки регіону.

Досвід багатьох високорозвинених країн підтверджує вагоме значення реформатування системи органів влади та їхніх повноважень, що передбачає ключові зміни у делегуванні регуляторних прав на регіональний і місцевий рівні. Центральні органи влади повинні забезпечувати координацію роботи над виконанням функцій стратегічного та тактичного управління економікою, тоді як операційні дії мають реалізовуватися на регіональному рівні. Модель децентралізації є важливою з огляду на отримання в регіонах більше можливостей використання наявних ресурсів – отримані грошові виплати місцевого бізнесу залишаються в територіальній громаді та спрямовуються на її розвиток і підтримання соціально-економічної стабільності. Децентралізація є поширеним інструментом на шляху досягнення гнучкості та адаптивності регіональної економіки в умовах постійних шоків і загроз.

Примітно, що впровадження децентралізаційного підходу до реформування державної регуляторної системи є поетапним і потребує значних інституційних, нормативно-правових та інших змін. Потребується насамперед виробити механізми, які гарантують дієвість руху грошових коштів, посилюють захист інтересів територіальної громади, забезпечують прозорий адміністративно-управлінський контроль. Ключовим напрямом децентралізації здебільшого розглядають підвищення активності та вагомості місцевого бізнесу і територіальної громади під час розподілу бюджетних надходжень та прийняття основних програм довгострокового економічного розвитку регіону. Саме дотримання принципу справедливості та прозорого регулювання і закладається у формування та вдосконалення регіональної економічної політики в умовах децентралізації.

Підходи	Сутність	Інструментарій	Переваги	Недоліки
Інституційний	Орієнтація на створення ефективних регіональних інституцій та формування привабливого нормативно-правового середовища	⊗ створення та розвиток Агенцій регіонального розвитку (АРР); ⊗ розширення практики міжмуніципальної співпраці (ММС); ⊗ оновлення та гармонізація нормативно-правової бази	↑ підвищення спроможності та інституційної автономії територіальних громад; ↑ покращення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування; ↑ забезпечення стабільності, передбачуваності та правової визначеності публічного управління	↓ висока залежність від компетентності, професійності та активності регіональних інституцій; ↓ підвищення бюрократизації та уповільнення поступу публічного управління
Програмно-цільовий	Розроблення та реалізація регіональних стратегій, програм і проєктів з чіткими цілями та завданнями	⊗ розробка та оновлення регіональних стратегій розвитку; ⊗ планування та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства; ⊗ розроблення регіональних дорожніх карт	↑ чітка регіонально орієнтована цільова політика органів влади; ↑ широкі можливості контролю регуляторних інституцій регіону; ↑ підвищення стратегічної координації між різними рівнями влади	↓ високий ризик формалізації регіональних стратегічних програм та проєктів; ↓ необхідність у постійному моніторингу, актуалізації даних і коригуванні цілей
Територіально-функціональний	Виділення специфіки територіальних громад та їхньої ролі в системі забезпечення економічного розвитку регіону	⊗ типологізація територій; ⊗ просторове планування та зонування територій; ⊗ розробка та реалізація субрегіональних стратегій економічного розвитку	↑ забезпечення адресності, диференційованості та адаптивності регіональної економічної політики; ↑ зниження диспропорцій між територіями; ↑ підтримка проблемних та депресивних територіальних громад	↓ високий ризик дискримінації або недостатньої підтримки окремих територій; ↓ складність координації інтересів різних громад та рівнів управління
Фінансово-економічний	Формування сприятливого фінансово-економічного середовища	⊗ оптимізація місцевих податків і зборів; ⊗ розробка та регулярне оновлення інвестиційних паспортів громад; ⊗ реалізація програм підтримки місцевого бізнесу	↑ зміцнення фінансової автономії територіальних громад; ↑ стимулювання інвестиційної активності місцевого бізнесу; ↑ підвищення економічної стабільності та диверсифікації господарства регіону	↓ залежність від зовнішнього фінансування та державних субвенцій; ↓ нерівномірний розподіл ресурсів між територіальними громадами
Інноваційно-цифровий	Забезпечення масштабної цифровізації публічного управління та впровадження інновацій для пришвидшення економічного розвитку регіону	⊗ впровадження GIS-технологій та електронних сервісів у діяльність органів місцевого самоврядування; ⊗ розвиток електронного урядування, електронної демократії та відкритих даних; ⊗ застосування цифрової аналітики, онлайн-моніторингу та управлінських інформаційних систем	↑ підвищення прозорості, оперативності та ефективності публічних управлінських процесів; ↑ покращення якості та достовірності аналітичних даних публічного управління; ↑ стимулювання цифрової трансформації територій та розширення доступу громадян до публічних послуг	↓ цифровий розрив між територіальними громадами; ↓ високі витрати на впровадження, модернізацію та технічне обслуговування цифрових систем; ↓ ризики кібербезпеки та захисту персональних даних

Рис. 1. Методико-прикладні підходи до формування регіональної економічної політики в умовах децентралізації: український сценарій

Пріоритетного значення децентралізація набуває для регіонів, ресурсний потенціал яких недостатньо використовується з огляду на їхні соціально-економічні інтереси. Регіони, що акумулюють значні обсяги бюджетних надходжень, але не мають можливості залишати їхню суттєву частину на місцях, у довгостроковій перспективі не здатні забезпечити власну стабільність і стійкість. Таким чином, у країні формуються дисбаланси – одні регіони з низьким рівнем ресурсно-економічного забезпечення потребують постійних державних субсидій та субвенцій, тоді як інші не можуть повною мірою використовувати наявні бюджетні кошти та стикаються з обмеженнями, особливо під час реалізації масштабних локальних інфраструктурних проєктів.

На рис. 1 узагальнено методико-прикладні положення ключових підходів до формування регіональної економічної політики в умовах децентралізації публічного управління з огляду на тенденції тривалого масштабного воєнного вторгнення та постійне загострення і посилення впливу зовнішніх гібридних загроз на економіку України.

Так, інституційний підхід передбачає формування спроможної та ефективної системи управління економікою регіону, у межах якої ключову роль відіграють інституції, здатні забезпечувати стабільність, прозорість і підзвітність публічного управління. Необхідність використання такого підходу обумовлена важливістю підвищення інституційної автономії територіальних громад, зміцнення професійної спроможності управлінських команд та впровадження сучасних нормативно-правових механізмів ефективного публічного управління. Серед ключових інструментів цього підходу – створення та розвиток АРР, розширення практики ММС, оновлення та гармонізація законодавства та ін.

Примітно, що інституційний підхід сприяє формуванню прозорого і передбачуваного середовища для реалізації регіональної економічної політики, підвищує ефективність координації між органами місцевого самоврядування та центральною владою, забезпечує стабільність правових та адміністративних процедур. Такий підхід стимулює розвиток інституційної культури в територіальній громаді, підвищує рівень підзвітності органів місцевого самоврядування і зміцнює довіру до локальних публічних інституцій.

Потрібно враховувати, що ефективність інституційного підходу значною мірою залежить від професійності та активності управлінських команд, наявності компетентного персоналу та адекватного ресурсного забезпечення. Також застосування відповідного підходу може супроводжуватися ризиками бюрократизації та уповільненням процесів прийняття рішень і надмірної формалізації процедур.

Натомість програмно-цільовий підхід реалізується через чітке визначення пріоритетів економічного розвитку регіону та встановлення конкретних стратегічних і тактичних цілей та завдань. Такий підхід передбачає організацію систематичної розробки регіональних стратегій економічного

розвитку, створення дорожніх карт та реалізацію проєктів публічно-приватного партнерства. Завдяки програмно-цільовому підходу органи влади отримують можливість координувати дії на різних рівнях управління, забезпечувати взаємозв'язок між короткостроковими заходами та довгостроковими стратегічними цілями, покращувати контроль і оцінювання результативності регіонально орієнтованих програм.

Використання програмно-цільового підходу дає змогу чітко відобразити потреби громад і пріоритети економічного розвитку, адаптувати управлінські рішення до змін підприємницького середовища регіону. Відповідний підхід сприяє підвищенню прозорості процесів прийняття та реалізації локальних стратегічних програм, розширенню можливостей для регулярного моніторингу та оцінювання ефективності реалізації загальнонаціональних стратегій.

Потрібно відзначити й численні обмеження програмно-цільового підходу, зокрема це висока залежність від якості підготовки стратегій та наявності достовірних аналітичних даних. Також існує ризик формалізації документів, коли стратегії та програми залишаються без практичного впровадження, потреба у постійному оновленні інформації та адаптації пріоритетів до динамічних умов децентралізації.

На відміну від інших підходів, територіально-функціональний орієнтується на виявлення просторових, соціально-економічних та інфраструктурних відмінностей між громадами. Такий підхід передбачає застосування різноманітних інструментів, зокрема це типологізація територій для класифікації громад за рівнем розвитку, ресурсним потенціалом та проблемними зонами; просторове планування та зонування, що забезпечує раціональне використання земельних і матеріальних ресурсів територіальних громад; розроблення субрегіональних стратегій економічного розвитку, орієнтованих на конкретні потреби регіону.

Завдяки територіально-функціональному підходу регіональна економічна політика стає більш адресною та диференційованою, що дозволяє зменшувати диспропорції між територіями, підтримувати депресивні та проблемні райони і забезпечувати рівномірний розвиток регіональної економіки. Водночас застосування відповідного підходу потребує ретельної координації між різними рівнями влади та зацікавленими сторонами, постійного моніторингу та коригування стратегій. Крім того, існує ризик дискримінації або недостатньої підтримки окремих територій, складність узгодження інтересів різних громад, що може ускладнювати реалізацію регіональної економічної політики в умовах децентралізації.

Стосовно фінансово-економічного підходу потрібно виділити його орієнтованість на створення економічно привабливого середовища, яке стимулює розвиток підприємництва, інвестиційну активність та загальне економічне зростання регіонів. Такий підхід передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на зміцнення фінансової

спроможності територіальних громад і формування прозорої та ефективної системи управління ресурсами. Так, до ключових інструментів фінансово-економічного підходу належать оптимізація місцевих податків і зборів, розробка та оновлення інвестиційних паспортів громад, впровадження локальних програм підтримки малого і середнього підприємництва та ін.

Ключовою перевагою фінансово-економічного підходу є забезпечення фінансової автономії територій, у результаті чого громадам вдається самостійно формувати та реалізовувати економічні ініціативи, реагувати на зміни зовнішнього середовища та диверсифікувати економіку. Попри це, реалізація відповідного підходу має певні обмеження та ризики, а саме: залежність від державних субвенцій і зовнішнього фінансування, нерівномірний доступ громад до ресурсів та ін.

Потрібно враховувати, що успіх фінансово-економічних ініціатив значною мірою залежить від компетентності місцевих управлінських структур, прозорості процедур та ефективності контролю за використанням бюджетних коштів. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток електронної демократії, що забезпечує зростання участі громадян у прийнятті рішень через онлайн-засоби комунікації, консультацій та голосувань. Зокрема, завдяки цифровізації існує змога розширити можливості моніторингу соціально-економічних процесів у режимі реального часу і завдяки цьому органи місцевого самоврядування можуть своєчасно реагувати на виклики та оптимізувати управлінські дії. Йдеться про високе практичне значення використання інноваційно-цифрового підходу при вирішенні складних завдань підвищення якості, швидкості та прозорості децентралізованих управлінських процесів.

Примітно, що інноваційно-цифровий підхід охоплює широкий спектр інструментів – від застосування GIS-технологій для просторового аналізу та управління локальними ресурсами до впровадження електронних сервісів, платформ електронного урядування, відкритих даних та систем цифрової аналітики. Використання таких інструментів сприяє створенню в регіоні сучасної управлінської екосистеми, орієнтованої на оперативне прийняття рішень, розширення доступу громадян до публічних послуг та підвищення довіри до органів місцевого самоврядування.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Висока ефективність регіональної економічної політики обумовлена комплексним поєднанням інституційного, програмно-цільового, територіально-функціонального, фінансово-економічного та інноваційно-цифрового підходів. Так, застосування інституційного підходу передбачає створення ефективних регіональних інституцій та формування привабливого нормативно-правового середовища; програмно-цільового – розроблення та реалізацію регіональних стратегій, програм і проєктів з чіткими цілями та завданнями; територіально-функціонального – виділення специфіки територіальних громад та їхньої ролі

в системі забезпечення економічного розвитку регіону; фінансово-економічного – формування сприятливого фінансово-економічного регіонального середовища; інноваційно-цифрового – забезпечення масштабної цифровізації публічного управління та використання інновацій для пришвидшення економічного розвитку регіону. Кожен із підходів має численні переваги, завдяки яким можливо досягнути збалансованого економічного розвитку регіону, проте водночас характеризується певними обмеженнями, які необхідно враховувати при формуванні регіональної економічної політики в умовах децентралізації. Їх комплексне використання дає змогу оперативно реагувати на сучасні виклики, мінімізувати структурні дисбаланси та підвищити рівень економічної безпеки територіальних громад. У сукупності такі підходи формують цілісну модель регіональної економічної політики, здатну забезпечити стійкість, інклюзивність та конкурентоспроможність економіки регіону у контексті децентралізованого управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні теоретико-методичних і науково-прикладних підходів до формування регіональної економічної політики, що передбачає розроблення нового інструментарію підвищення ефективності публічного управління та дієвості органів місцевого самоврядування, забезпечення розвитку підприємництва в умовах впливу децентралізаційних процесів на економіку регіону.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кудінов О. М. Особливості формування регіональної економічної політики в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2024. № 2(93). С. 36-44.
2. Крайник О. П. Напрями реалізації державної політики регіонального та місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 21. С. 7-11.
3. Васильєв О. В., Гур'єв В. О. Теоретичні засади державної регіональної політики в умовах реалізації антикризового управління. *Проблеми економіки*. 2024. № 3(61). С. 135-141.
4. Ярошенко І. В., Семигулін П. К. Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення системи публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 255-261.
5. Ємельяненко Л. М., Федулова Л. І. Децентралізація в сфері соціальної політики в регіонах України. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 4-11.
6. Кришень О. В. Сучасні тенденції формування, реалізації та розвитку регіональної соціальної політики в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 52-54.
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3(93). С. 49-59.

8. Ковтун С. Регіональна політика України в умовах післявоєнного відновлення: проблеми координації та демократичної участі. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. 2025. Вип. 37. С. 84-96.

9. Рибак Г., Федотова Ю. Економічна безпека регіонів України в процесі децентралізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(1). С. 56-64.

10. Білик Р. Р. Механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки регіонів України в процесі децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 67-72.

11. Цимбалюк І. Фіскальний простір інклюзивного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 500 с.

12. Красностанова Н. Е. Фінансовий механізм управління збалансованим розвитком регіону. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. № 3-6. С. 314-321.

13. Придко Р. О. Основи фінансового забезпечення розвитку регіонів та громад: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. Вип. 1(63). С. 136-142.

14. Лупак Р. Л. Пріоритети та інструменти формування і реалізації конкурентних переваг економіки регіонів в контексті розвитку внутрішнього ринку. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 69-75.

15. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 15-26.

16. Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Лупак Р. Л. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу SMART-спеціалізації на регіональному рівні. *Держава та регіони*. 2019. № 5(110). С. 162-168.

REFERENCES

1. Kudinov, O. M. (2024), Osoblyvosti formuvannia rehionalnoi ekonomichnoi polityky v umovakh yevrointegratsii, *Ekonomika i rehion*, № 2(93), s. 36-44.

2. Krainyk, O. P. (2022), Napriamy realizatsii derzhavnoi polityky rehionalnoho ta mistsevoho ekonomichnoho rozvytku v umovakh detsentralizatsii, *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, № 21, s. 7-11.

3. Vasyliiev, O. V. and Huriev, V. O. (2024), Teoretychni zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky v umovakh realizatsii antykrizovoho upravlinnia, *Problemy ekonomiky*, № 3(61), s. 135-141.

4. Yaroshenko, I. V. and Semihulin, P. K. (2018), Analiz suchasnoho normatyvno-pravovoho

zabezpechennia systemy publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv v Ukraini, *Biznes Inform*, № 10, s. 255-261.

5. Yemelienenko, L. M. and Fedulova, L. I. (2021), Detsentralizatsiia v sferi sotsialnoi polityky v rehionakh Ukrainy, *Ekonomika ta derzhava*, № 4, s. 4-11.

6. Kryshen, O. V. (2020), Suchasni tendentsii formuvannia, realizatsii ta rozvytku rehionalnoi sotsialnoi polityky v Ukraini, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vyp. 1(44), s. 52-54.

7. Vasylytsiv, T. H. and Lupak, R. L. (2019), Problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva ta yikh vplyv na mihratsiinu aktyvnist naseleennia hirskykh raioniv Karpatskoho rehionu Ukrainy, *Rehionalna ekonomika*, № 3(93), s. 49-59.

8. Kovtun S. (2025), Rehionalna polityka Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia: problemy koordynatsii ta demokratychnoi uchasti, *Naukovyi chasopys Ukrainського derzhavnogo universytetu imeni Mykhaila Drahomanova. Seriiia 22 : Politychni nauky ta metodyka vykladannia sotsialno-politychnykh dystsyplin*, vyp. 37, s. 84-96.

9. Rybak H. and Fedotova Yu. (2023), Ekonomichna bezpeka rehioniv Ukrainy v protsesi detsentralizatsii, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, № 2(1), s. 56-64.

10. Bilyk, R. R. (2015), Mekhanizmy ta instrumenty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky rehioniv Ukrainy v protsesi detsentralizatsii, *Biznes Inform*, № 9, s. 67-72.

11. Tsymbaliuk I. (2022), Fiskalniy prostir inkluzivnoho rozvytku rehionu v umovakh finansovoi detsentralizatsii: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia, Vezha-Druk, Lutsk, 500 s.

12. Krasnostanova, N. E. (2023), Finansovyi mekhanizm upravlinnia zbalansovanim rozvytkom rehionu, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna*, № 3-6, s. 314-321.

13. Prydko, R. O. (2024), Osnovy finansovoho zabezpechennia rozvytku rehioniv ta hromad: teoretychnyi aspekt, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriiia Ekonomika*, vyp. 1(63), s. 136-142.

14. Lupak, R. L. (2023), Priorytety ta instrumenty formuvannia i realizatsii konkurentnykh perevah ekonomiky rehioniv v konteksti rozvytku vnutrishnoho rynku, *Innovation and Sustainability*, № 3, s. 69-75.

15. Shults, S. L. and Lutskiv, O. M. (2021), Strukturno-tekhnologichni zrushennia v ekonomitsi rehioniv u konteksti perspektyv rozvytku smart-spetsializatsii, *Rehionalna ekonomika*, № 2, s. 15-26.

16. Vasylytsiv, T. H., Rudkovskiy, O. V. and Lupak, R. L. (2019), Rol sektoru informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u formuvanni ta realizatsii potentsialu SMART-spetsializatsii na rehionalnomu rivni, *Derzhava ta rehiony*, № 5(110), s. 162-168.

Стаття надійшла: 29.09.2025

Стаття прийнята: 24.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 331.3 : 658.3

Філь О. Р.,

oleh.r.fil@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0003-1886-8027,

здобувач, кафедра менеджменту персоналу і адміністрування, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

Сватюк О. Р.,

oksana.r.svatiuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-0099-2532,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування, Національний університет “Львівська політехніка” м. Львів

ІМІДЖ ЯК ЦІЛЕСПРЯМОВАНО КЕРОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЛІДЕРА

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю нематеріальних ресурсів, зокрема іміджу лідера, в умовах глобалізації, прискорення інформаційних потоків та динамічних змін у бізнес-середовищі. Сучасні трансформації суспільної свідомості та розвиток цифрових комунікацій перетворили імідж із статичної характеристики на цілеспрямовано керований інструмент, що безпосередньо впливає на успішність особи, організації та держави. В українському контексті, особливо в умовах повномасштабного вторгнення, ефективна трансформація іміджу політичних лідерів стала вирішальним фактором національної консолідації та міжнародної підтримки. Наукова проблема полягає в неузгодженості між зростаючою практичною значущістю управління іміджем та недостатньою теоретико-методологічною розробкою цього процесу як системної управлінської технології. Існує потреба в систематизації підходів, що розкривають взаємозв'язок між особистісними якостями лідера, його стилем, стратегіями самопрезентації та конкретними інструментами іміджмейкінгу. Метою статті є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз іміджу як цілеспрямовано керованого інструменту лідера, що через сукупність лідерських якостей, технологій самопрезентації та комунікаційних стратегій забезпечує досягнення політичних, корпоративних та особистісних цілей. У статті доведено, що імідж лідера є не стихійним відображенням особистості, а цілеспрямовано сконструйованим образом для вирішення стратегічних завдань. Систематизовано ключові компоненти та функції іміджу лідера, розкрито його двоїсту структуру: “внутрішній” (сприйняття персоналом) та “зовнішній” (сприйняття суспільством). Проаналізовано технології самопрезентації та управління враженнями як невід’ємні складові успіху, що дозволяють свідомо формувати позитивне сприйняття власної особистості. Визначено взаємозв'язок між іміджем та ключовими лідерськими якостями, такими як харизма, емоційний інтелект, компетентність та ораторські здібності, що є основою для побудови довіри аудиторії. Обґрунтовано, що візуальні атрибути (одяг, аксесуари) функціонують як потужні символи, що транслиують лідерські якості, як продемонстровано на прикладі зміни образу Президента України В. Зеленського. Узагальнено роль лідерства як невід’ємного елемента HR-менеджменту, зокрема в контексті командування, управління змінами та розвитку персоналу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці комплексних моделей управління іміджем у цифровому середовищі, дослідженні впливу культурних відмінностей на формування лідерського образу, а також аналізі ефективності інструментів іміджмейкінгу в умовах гібридних загроз та інформаційних війн.

Ключові слова: імідж, лідерство, управління людськими ресурсами, самопрезентація, емоційний інтелект, особистий бренд, HR-менеджмент.

Fil O. R.,

oleh.r.fil@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0003-1886-8027,

Postgraduate, Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Svatiuk O. R.,

oksana.r.svatiuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-0099-2532,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Administration, Lviv Polytechnic National University, Lviv

IMAGE AS A PURPOSEFULLY MANAGED TOOL OF A LEADER

Abstract. *The relevance of the research is driven by the growing role of intangible resources, particularly a leader's image, in the context of globalization, accelerated information flows, and dynamic changes in the business environment. Modern transformations in public consciousness and the development of digital communications have turned the image from a static characteristic into a purposefully managed tool that directly affects the success of an individual, organization, and even a state. In the Ukrainian context, especially amid the full-scale invasion, the effective transformation of political leaders' images has become a decisive factor for national consolidation and international support. The scientific problem lies in the inconsistency between the growing practical importance of image management and the insufficient theoretical and methodological development of this process as a systemic management technology. There is a need to systematize approaches that reveal the relationship between a leader's personal qualities, their leadership style, self-presentation strategies, and specific image-making tools. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation and a comprehensive analysis of the image as a purposefully managed tool of a leader that ensures the achievement of political, corporate, and personal goals through a combination of leadership qualities, self-presentation technologies, and communication strategies. The article has been proven that a leader's image is not a spontaneous reflection of their personality but a purposefully constructed construct designed to solve strategic tasks. The key components and functions of a leader's image have been systematized, and its dual structure has been revealed: "internal" (perceived by staff) and "external" (perceived by society). Technologies of self-presentation and impression management have been analyzed as integral components of success, allowing for the conscious formation of a positive perception of one's own personality. The relationship between image and key leadership qualities such as charisma, emotional intelligence, competence, and public speaking skills, which are the foundation for building audience trust, has been identified. It is substantiated that visual attributes (clothing, accessories) function as powerful symbols that convey leadership qualities, as demonstrated by the example of the image change of the President of Ukraine, V. Zelenskyy. The role of leadership as an integral element of HR management has been summarized, particularly in the context of team building, change management, and personnel development. Prospects for further research include developing comprehensive models for image management in the digital environment, studying the impact of cultural differences on the formation of a leadership image, and analyzing the effectiveness of image-making tools in the context of hybrid threats and information warfare.*

Keywords: image, leadership, human resource management, self-presentation, emotional intelligence, personal brand, HR management.

JEL Classification: M12; A29

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-15>

Постановка проблеми. Актуальність дослідження посилюється тим, що імідж лідера (політичного чи корпоративного) став важливішим за його біографію чи реальні досягнення, оскільки саме образ, трансльований через медіа та соціальні мережі, формує довіру, лояльність та мотивацію аудиторії. Це підтверджується українським досвідом, де ефективна трансформація іміджу політичних лідерів у відповідь на соціальні запити та кризові ситуації, такі як повномасштабне вторгнення, стала вирішальним фактором національної консолідації та міжнародної підтримки. Незважаючи на широке висвітлення феномену іміджу в політології, соціології та психології, недостатньо дослідженим залишається саме технологічний аспект управління іміджем як комплексним інструментом лідера.

Наукова проблема полягає у неузгодженості між зростаючою практичною значущістю цілеспрямованого управління іміджем лідера та недостатньою теоретико-методологічною розробкою цього процесу як системної управлінської технології. Існує потреба в систематизації підходів, що розкривають взаємозв'язок між особистісними якостями лідера (харизма, емоційний інтелект), його лідерським стилем, стратегіями самопрезентації та конкретними інструментами іміджмейкінгу, які

забезпечують досягнення прагматичних цілей у політичній та організаційній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток іміджології зробив Г. Почепцов: розглядає імідж як знаковий заміник, що функціонує в системі масових комунікацій [1, с. 113; 2, с. 25]. Він наголошує: в сучасних умовах, особливо в політиці, виборець не має прямого контакту з лідером, тому реагує на його символічне представлення. Дослідник виділяє різні типи іміджу, такі як дзеркальний (уявлення про себе), поточний (погляд збоку) та бажаний (до чого прагне об'єкт), підкреслюючи можливість управління ними через комунікативні, маркетингові та ситуаційні чинники. Його "чотиритактна" модель іміджевої кампанії – визначення вимог аудиторії, аналіз об'єкта, конструювання образу та його переведення у вербальні й візуальні форми – є класичною технологією цілеспрямованого управління іміджем.

Розвиваючи ідею про психологічні основи іміджу, В. Шепель визначає іміджологію як науку про технологію створення особистісної привабливості та мистецтво самопрезентації [1, с. 114; 2, с. 25]. Він стверджує, що імідж є "візитною карткою", яку людина створює для інших, і його формування вимагає безперервної праці над

собою, особливо для харизматичних лідерів, які “приречені” подобатись іншим. За Шепелем, політичний лідер для ефективного формування образу повинен мати команду та власного іміджмейкера, до поради якого варто прислухатися.

З позиції соціальної психології досліджує імідж О. Панасюк, який стверджує, що іміджологія є наукою про теорію і практику формування образу людини, організації чи предметів [2, с. 26; 3, с. 125]. Він розглядає імідж як думку, що виникає у групи людей на основі образу, сформованого в їхній свідомості, що підкреслює комунікативну природу цього феномену. За його підходом, іміджмейкінг стає технологією, що розробляє конкретні прийоми для досягнення поставленої мети, наприклад імідж депутата.

Е. Семпсон деталізує структуру особистого іміджу, виокремлюючи такі його складові, як “самоімідж” (погляд на себе), “імідж, який сприймається” (погляд оточення) та “необхідний імідж” (відповідність професійним вимогам) [4, с. 34]. Ця модель підкреслює, що *управління іміджем лідера* – це складний процес узгодження його самосприйняття з очікуваннями аудиторії та вимогами соціальної ролі. Такий підхід дозволяє побачити, що професіоналізм лідера, на думку Е. Семпсон, розкривається через п’ять складових: *компетентність, впевненість, довіру, сталість та контроль*.

Вагомий внесок у дослідження практичних аспектів іміджу зробила Н. Барна, яка аналізує *іміджмейкінг як мистецьку діяльність та інструмент соціалізації* особистості [6, с. 31]. Вона наголошує: імідж примушує людину грати роль, оптимальну для конкретних соціальних умов, що є засобом акумуляції світоглядної інформації. Її дослідження показують: технології створення іміджу включають конструювання образу з урахуванням цілей та особливостей аудиторії, його реалізацію в житті та подальшу корекцію на основі зворотного зв’язку.

Український дослідник В. Дячук розглядає *імідж як поліметричне явище, що виконує ціннісні* (особистісне звеличування, комфортизація відносин) та технологічні (адаптація, організація уваги) функції [2, с. 21]. Він підкреслює, що головне призначення іміджу – досягнення ефекту особистого тяжіння. У його працях аналізується, як лідери використовують зовнішні атрибути (одяг, зачіску) та невербальні сигнали для створення необхідного образу, що є частиною управління враженнями.

Г. Трушевич аналізує іміджмейкінг як сучасну *політичну технологію в українському контексті*, наголошуючи на його залежності від ціннісних орієнтирів суспільства [7, с. 41]. Вона стверджує, що в умовах трансформацій, особливо спричинених війною, імідж політичного лідера має швидко адаптуватися до запиту електорату на безпеку, патріотизм та чесність. На прикладі зміни образу Президента В. Зеленського з “простої людини” на “Воїна” вона демонструє, як цілеспрямована зміна

візуального та мовного іміджу стає відповіддю на історичні виклики та інструментом мобілізації суспільства.

Постановка завдання. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та комплексному аналізі іміджу як цілеспрямовано керованого інструменту лідера, що через сукупність лідерських якостей, технологій самопрезентації та комунікаційних стратегій забезпечує досягнення політичних, корпоративних та особистісних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен іміджу лідера як керованого інструменту впливу є об’єктом міждисциплінарних досліджень, що поєднують здобутки політології, психології, соціології, менеджменту та комунікацій. У науковому дискурсі імідж розглядається не як стихійне відображення особистості, а як *цілеспрямовано сконструйований образ, покликаний вирішувати конкретні стратегічні завдання менеджменту*.

На нашу думку, зв’язок між лідером/лідерством бренду та іміджем розкривається в декількох аспектах, зокрема через управління цілеспрямованістю. діловий стиль, самопрезентацію, політичну діяльність та особистісні якості. На рисунку 1 розглядаємо імідж не просто як зовнішній вигляд, а як складний, цілеспрямовано керований інструмент лідера, що включає його особистісні якості, ділові навички, комунікативні стратегії та візуальну самопрезентацію і є вирішальним для досягнення професійних, політичних та організаційних цілей.

Глобальні стандарти HR-менеджменту, такі як модель компетенцій, запропонована Товариством з управління людськими ресурсами (SHRM), виділяють лідерство як одну з восьми ключових поведінкових компетенцій для HR-фахівців. Ця модель, визнана світовою бізнес-спільнотою, підкреслює, що ефективний HR-менеджер повинен не лише адмініструвати кадрові процеси, а й виступати лідером та навігатором у бізнесі.

Обґрунтуємо чотири ключові моменти, що висвітлюють ці зв’язки, на рис. 1.

1. *Лідерство як елемент HR-менеджменту* [10, с. 79; 11]. Процесний підхід до управління розглядає лідерство як невід’ємну складову, що доповнює комунікації та прийняття рішень для забезпечення ефективності управлінського процесу. У цій моделі лідерство виступає сполучною ланкою, яка доповнює комунікаційні процеси та механізми прийняття рішень, забезпечуючи синергію та спрямовуючи колективні зусилля на досягнення організаційних цілей. Для HR-фахівця це означає, що при розробці програм розвитку персоналу необхідно робити акцент не лише на вузькопрофесійних навичках, а й на формуванні лідерських компетенцій на всіх рівнях управління. HR-менеджер виступає стратегічним партнером у виявленні та вихованні лідерів, які здатні ефективно реалізовувати управлінські функції та підтримувати динамічний розвиток організації. В узагальнюючій табл. 1 систематизовано наведені різні приклади лідерства як елемента HR-менеджменту.

Формування іміджу лідера



Рис. 1. Імідж як складний, цілеспрямовано керований інструмент лідера

Таблиця 1

Лідерство як ключовий елемент сучасного HR-менеджменту: приклади інтеграції

Назва інтеграції	Сутність прикладу (роль лідерства)	Зв'язок з функціями HR	Практичне застосування в HR-менеджменті
1	2	3	4
1. Інтеграція лідерства в моделі управління	<i>Лідерство є сполучною ланкою в процесному підході до управління, доповнюючи такі функції, як планування, організація та комунікації, і забезпечуючи їх ефективну реалізацію.</i>	- розвиток персоналу; - планування та прогнозування.	- розробка комплексних програм розвитку менеджерів, що поєднують управлінські навички з лідерськими компетенціями; - позиціонування HR-менеджера як стратегічного партнера у вихованні лідерів.
2. Лідерство як ключова компетенція	<i>Лідерство визнано однією з восьми ключових поведінкових компетенцій для HR-фахівців згідно з міжнародними стандартами, такими як модель SHRM. Це роль HR-менеджера як бізнес-навігатора.</i>	- добір, рекрутинг та оцінка персоналу; - управління кар'єрним зростанням	- використання асесмент-центрів та поведінкових інтерв'ю для виявлення лідерського потенціалу при доборі та просуванні кадрів; - перетворення HR-служби з адміністративної на центр розвитку лідерства.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
3. Емоційний інтелект як основа лідерства	Сучасне лідерство ґрунтується на <i>високому емоційному інтелекті (EI)</i> , що включає емпатію, самоконтроль та вміння надихати. Лідер з розвиненим EI створює сприятливий мотиваційний клімат.	- створення сприятливого мотиваційного клімату; - запобігання стресам та професійному вигоранню	- організація тренінгів, коучингу та менторських програм для розвитку EI у менеджерів; - використання EI як критерію при формуванні кадрового резерву.
4. Лідерство в управлінні змінами	<i>Лідерство є критичним фактором для успішного</i> впровадження організаційних змін та подолання опору персоналу (прихованого, відкритого). Ефективний лідер демонструє впевненість та відкрито комунікує цілі змін.	- управління організаційною поведінкою та опорою змінам; - адаптація персоналу;	- підтримка та розвиток лідерів змін, здатних діагностувати та управляти опором персоналу; - залучення HR-менеджменту як агента змін, що забезпечує адаптивність компанії.
5. Лідерство як основа командоутворення	Ефективне <i>лідерство є центральним елементом</i> у процесі перетворення робочої групи на згуртовану команду. Лідер об'єднує людей навколо спільної мети та проводить команду через усі етапи її розвитку.	- командоутворення та розвиток команд; - управління групою динамікою та вирішення конфліктів;	- ідентифікація потенційних лідерів при формуванні проектних команд; - використання HR-інструментів (тімблдинг, івент-менеджмент) для посилення ролі лідера у створенні командного духу.

На практиці це означає, що при доборі та оцінці персоналу на ключові позиції HR-департаменти дедалі частіше використовують асесмент-центри та поведінкові інтерв'ю для виявлення лідерського потенціалу. Такі якості, як ініціативність, здатність надихати та вести за собою команду, стають вирішальними критеріями для кар'єрного просування. HR-служба, таким чином, еволюціонує від контролюючого органу до центру розвитку лідерства в компанії. HR-фахівець, формуючи команду для проєкту, повинен не лише підбирати учасників із взаємодоповнюючими професійними навичками, а й ідентифікувати потенційного лідера, здатного провести команду через усі етапи її розвитку: від формування (forming) та конфліктів (storming) до ефективної роботи (performing).

2. *Лідерські якості, діловий імідж та самопрезентація.* Діловий імідж є основою для створення враження про лідера, слугуючи особистою презентацією його ділових якостей. Сучасний політик, навіть не займаючись бізнесом, має демонструвати свої ділові навички, що автоматично переносить на нього всі риси ділового стилю, поведінки та самопрезентації [3, с. 129]. Компоненти іміджу лідера складаються з уявлень про його *здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики та зовнішність*. До необхідних якостей для формування позитивного іміджу лідера належать *комунікабельність, лідерство, гнучкість,*

ораторські та організаторські здібності, патріотизм, компетентність, впевненість у собі та харизматичність – демократичність як альтернатива авторитарності, що визначає здатність делегувати повноваження, розподіляти відповідальність, підтримувати ініціативу, ділитися славою з однодумцями. *Готовність до відкритості* перед громадськістю в особистому житті, постійної зацікавленості людей до поведінки політика, а також його готовність тримати відповідь перед близькими за таку публічність. *Лідерство*, пов'язане з бажанням об'єднати у власних руках усю повноту влади. *Гнучкість* – вміння змінювати стиль поведінки залежно від особливості ситуації [2, с. 76]. Наприклад, самопрезентація визначається як мистецтво та технологія створення бажаного враження, що є ключовою навичкою для будь-якої ділової людини. Це вміння подати себе, підкресливши позитивні риси та приховавши негативні. Успішна самопрезентація передбачає управління враженнями, яке, в свою чергу, ґрунтується на двох основних тактиках: посилення власної позиції (через одяг, манери, невербальні сигнали) та посилення позиції співрозмовника (через компліменти, виявлення зацікавленості, згоду з думкою). Володіння цим мистецтвом значно підвищує шанси на успіх у професійній діяльності, оскільки дозволяє свідомо формувати позитивне сприйняття власної особистості. Другою складовою є імідж керівника в організації. Там

є “внутрішній” імідж керівника (сприйняття персоналом) і “зовнішній” (сприйняття суспільством та діловими партнерами). Ці два аспекти взаємовпливають: співробітники передають своє сприйняття керівника у зовнішнє середовище [8, с. 46]. *Останньою компонентою є вплив на команду*, коли лідер має гарний особистий бренд, люди дозволяють йому керувати ними та довіряють йому; якщо ж бренд поганий, – довіри не буде. Команда часто переймає на себе особистий бренд свого лідера. *Особистий бренд лідера* – це його вплив на довіру команди. Наприклад, особистий бренд є не просто модним поняттям, а потужним інструментом лідерства. Коли люди чітко розуміють, хто ви є та які цінності відстоюєте, вони з більшою ймовірністю довірятимуть вам. Цей принцип прямо проєктується на команду: якщо керівник має сильний і позитивний особистий бренд, підлеглі дозволяють йому керувати та покладаються на його рішення. І навпаки, негативний або нечіткий бренд підриває довіру та унеможливорює ефективне управління. Крім того, команда часто переймає риси особистого бренду свого лідера, що підкреслює відповідальність керівника за формування не лише власного, а й колективного образу.

3. *Імідж як інструмент політичного лідера* [3, с. 78], бо імідж є ключовою складовою його успіху та формується для впливу на аудиторію, з якою лідер контактує. Враження, що лідер справляє на виборців, стало важливішим за його реальні досягнення чи біографію. Політичний імідж як цілеспрямована конструкція – це спеціально створений образ для досягнення поставленої мети. Він може бути “стратегічним” у передвиборчих кампаніях, “сприйманим” (як його бачать інші) та “затребуваним” (яким його очікують бачити відповідно до завдань) [2, с. 65].

Трансляція образу через ЗМІ та соціальні мережі, коли виборці здебільшого не мають прямих контактів із політиком, тому реагують на його символічне уявлення у вигляді іміджу. Сучасні політики активно використовують соціальні мережі, щоб бути ближчими до народу та транслювати створений імідж. Наприклад, президент Володимир Зеленський від повномасштабного вторгнення записував звернення, які поширювалися в інтернеті, що допомогло йому підтримувати та покращувати свій особистий бренд. *Роль команди у формуванні іміджу*, а саме: лідер повинен мати групу для формування свого іміджу, включаючи іміджмейкера, до порад якого варто прислухатися. *Синергія особистого іміджу лідера та іміджу держави*, тобто імідж держави формують політики, які мають відповідати новій політичній формі правління. Імідж провідного політика визначає як політичний підйом, так і занепад його партії [2, с. 64; 7, с. 48]. Наприклад, під час виборів створюється образ, що відповідає очікуванням електорату, апелюючи до архетипних уявлень, таких як “мудрий правитель”, “сильний захисник” або “слуга народу”. Виборці, які здебільшого не мають прямого контакту з політиком, реагують саме на його символічне уявлення. Задача команди іміджмейкерів полягає в

тому, щоб виявити сильні сторони об’єкта, узгодити їх із потребами аудиторії та транслювати цей образ через вербальні, візуальні та подієві канали. Таким чином, імідж стає знаковим замінником реального політика, що дозволяє заповнювати інформаційні прогалини у свідомості виборців характеристиками, які впливають на їхній вибір.

4. *Взаємозв’язок іміджу та лідерських якостей* вказує на важливість конкретних рис та якостей для формування ефективного іміджу лідера. Політичні лідери, як правило, є яскравими *харизматичними* особистостями, що володіють майстерністю самопрезентації. Харизматичний імідж викликає сильні ірраціональні переживання та емоції у людей, такі як захоплення, пошана або страх [9, с. 18]. *Емоційний інтелект*, коли лідери з високим емоційним інтелектом демонструють такі якості, як впевненість у собі, самоконтроль, ініціативність, оптимізм, емпатія та здатність надихати інших, що є ключовим для їхнього іміджу [3, с. 117]. *Впізнаність через зовнішні атрибути*, коли імідж лідера часто асоціюється з певними візуальними символами: одягом, аксесуарами, зачіскою. Зміна Президентом Володимиром Зеленським ділового костюма на одяг у стилі мілітарі стала потужним візуальним символом незламності та єдності з народом [3, с. 116]. *Лідерство в управлінні змінами*, на противагу прихованому опору, лідер повинен демонструвати впевненість, щоб ефективно впроваджувати зміни в організації. Наприклад, опір змінам, особливо прихований (саботаж, ігнорування), вимагає від керівника демонстрації таких лідерських якостей, як впевненість та рішучість. Лідер змін повинен транслювати імідж особи, яка контролює ситуацію та впевнена в успіху, оскільки це допомагає нейтралізувати тривогу та невпевненість у колективі. Сучасне лідерство вимагає не лише раціональних управлінських рішень, але й високого рівня емоційного інтелекту (ЕІ), що є критично важливим для формування позитивного іміджу. Лідери з розвиненим ЕІ демонструють такі якості, як впевненість у собі, самоконтроль, ініціативність, оптимізм та емпатія. Ці риси дозволяють їм ефективно керувати власними емоціями та розуміти почуття інших, що створює атмосферу довіри та підтримки в колективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах глобалізації, прискорення інформаційних потоків та динамічних змін у бізнес-середовищі значно зростає роль нематеріальних ресурсів, таких як особиста репутація, талант та імідж лідера. Сучасні трансформації суспільної свідомості, загострення конкуренції на політичному та споживчому ринках та розвиток цифрових комунікаційних технологій перетворили імідж із статичної характеристики на цілеспрямовано керований інструмент, що безпосередньо впливає на успішність особи, керівника як лідера, організації та навіть держави. Сучасний досвід іміджмейкінгу лідера вирішує такі завдання: визначення основних компонентів та функцій іміджу як цілеспрямовано керованого інструменту сучасного лідера; систематизацію лідерських якостей

(наприклад, емоційний інтелект, харизма) та їхнього впливу на формування ефективного іміджу; аналіз технологій самопрезентації та управління враженнями як невід'ємних складових ділового та політичного іміджу; узагальнення сучасних інструментів та каналів трансляції іміджу, з урахуванням впливу цифрових комунікацій та соціальних мереж на громадську думку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці комплексних моделей управління іміджем у цифровому середовищі, дослідженні впливу культурних відмінностей на формування лідерського образу, а також аналізі ефективності інструментів іміджмейкінгу в умовах гібридних загроз та інформаційних війн.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чекалюк В. Вплив перших осіб на створення міжнародного іміджу держави – бренда. *Питання теорії та історії держави і права, конституційного та міжнародного права*. 2024. № 2. С. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-111-118>.
2. Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 308 с.
3. Михайлова Р. Д., Костюченко О. В. Зовнішні маркери ділового іміджу сучасного політика. *Art and Design*. 2022. № 2(18). С. 121-136. DOI: <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.2.10>.
4. Sampson E. The Image Factor. A Guide to Effective Self-presentation for Career Enhancement. London : Kogan Page Ltd, 1994. 144 p. URL: <https://archive.org/details/imagefactorguide0000samps>.
5. Поцелуйко А. О. Імідж держави: поле концептуальних визначень у соціально-психологічних та політичних студіях. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 62. С. 123-127. URL: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2014/62/17.pdf>.
6. Барна Н. В. Іміджологія : навч. посіб. для дистанц. навчання / за наук. ред. В. М. Бебика. Київ : Університет “Україна”, 2008. 217 с.
7. Трушевич Г. Б. Іміджмейкінг у сучасних політичних технологіях: український досвід : дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії: 052 “Політологія”. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2023. 200 с.
8. Болотова В. О., Ляшенко Н. О., Агаларова К. А. Іміджологія : текст лекцій для студентів спеціальностей 054 “Соціологія”, 061 “Журналістика”. Харків : НТУ “ХПІ”, 2021. 150 с.
9. Галицька Е. В., Донкоглова Н. А. Імідж ділової людини та чинники впливу на його формування. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2011. Т. 120. С. 12-18.
10. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева та ін. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

11. Ibrahim Krasniqi, Njomza Jupa How leadership style influences the enterprise sustainability and innovation. *Journal of Social Economics Research*. 2024, 11(3):262-274. DOI: 10.18488/35.v11i3.3713.

REFERENCES

1. Chekaliuk V. (2024), Vplyv pershykh osob na stvorennia mizhnarodnoho imidzhu derzhavy – brenda, *Pytannia teorii ta istorii derzhavy i prava, konstytutsiinoho ta mizhnarodnoho prava*, № 2, s. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-111-118>.
2. Diachuk, V. P. (2017), Imidzholohiia. Sotsiokulturnyi vymir : navch. posib., Vydavnytstvo Lira-K, Kyiv, 308 s.
3. Mykhailova, R. D. and Kostyuchenko, O. V. (2022), Zovnishni markery dilovoho imidzhu suchasnoho polityka, *Art and Design*, № 2(18), s. 121-136. DOI: <https://doi.org/10.30857/2617-0272.2022.2.10>.
4. Sampson E. (1994), The Image Factor. A Guide to Effective Self-presentation for Career Enhancement, Kogan Page Ltd, London, 144 p., available at: <https://archive.org/details/imagefactorguide0000samps>.
5. Potseluko, A. O. (2014), Imidzh derzhavy: pole kontseptualnykh vyznachen u sotsialno-psychologichnykh ta politychnykh studiakh, *Sotsialni tekhnologii: aktualni problemy teorii ta praktyky*, vyp. 62, s. 123-127, available at: <http://soctech-journal.kpu.zp.ua/archive/2014/62/17.pdf>.
6. Barna, N. V. (2008), Imidzhelohiia : navch. posib. dlia dystants. navchannia / za nauk. red. V. M. Bebyka, Universytet “Ukraina”, Kyiv, 217 s.
7. Trushevych, H. B. (2023), Imidzhmeikinh u suchasnykh politychnykh tekhnolohiiakh: ukrainskyi dosvid : dys. na zdobuttia nauk. stupenia doktora filosofii: 052 “Politolohiia”, Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I. I. Mechnykova, Odesa, 200 s.
8. Bolotova, V. O., Liashenko, N. O. and Ahalarova, K. A. (2021), Imidzholohiia : tekst lektsii dlia studentiv spetsialnostei 054 “Sotsiolohiia”, 061 “Zhurnalistyka”, NTU “KhPI”, Kharkiv, 150 s.
9. Halytska, E. V. and Donkohlova, N. A. (2011), Imidzh dilovoi liudyny ta chynnyky vplyvu na yoho formuvannia, *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, t. 120, s. 12-18.
10. Sochynska-Sybirtseva, I. M. ta in. (2022), HR-menedzhment : navch. posib., TsNTU, Kropyvnytskyi, 278 s.
11. Krasniqi I. and Jupa N. (2024), How leadership style influences the enterprise sustainability and innovation, *Journal of Social Economics Research*, 11(3), p. 262-274. DOI: 10.18488/35.v11i3.3713.

Стаття надійшла: 22.09.2025

Стаття прийнята: 02.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 657

Скаско О. І.,
oleh.i.skasko@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7746-0801,
д.е.н., проф., професор кафедри обліку та аналізу, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

Шандарівський Ю. Т.,
yurii.shandarivskyi.mnopm.2024@lpnu.ua,
магістр, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Ключову роль у ефективній реалізації стратегій підприємств відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке формує актуальні інформаційні дані для менеджменту. У статті проведено теоретичне та практичне дослідження аспектів бухгалтерського та аналітичного управління запасами на підприємствах. Наголошено, що налагоджена та організована система формування запасів та їх оцінка їх оптимального рівня на основі аналізування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу дозволяє звести до мінімуму витрати підприємств на їх створення та зберігання в умовах нових викликів сьогодення. Проведення аналітичної роботи на підприємстві базується на досконалому обліку (фінансовому, управлінському, господарському, стратегічному тощо) і спрямоване на забезпечення прийняття правильних управлінських рішень із урахуванням обґрунтованих сценаріїв майбутніх подій, розробку заходів щодо недопущення та її подолання негативних наслідків діяльності. Для забезпечення зазначених умов особливої актуальності набуває питання наявності точної та оперативної інформації, що формує облік із урахуванням поточної та прогностичної функції, а також її відповідної аналітичної обробки. Важливу роль у функціонуванні системи управління відіграє система обліково-аналітичного забезпечення. Обліково-аналітичне забезпечення управління матеріально-виробничими запасами входить у загальну систему обліково-аналітичного забезпечення управління суб'єктом господарювання і займає в цій загальній системі одну з найбільш значущих позицій. Стаття підкреслює роль обліково-аналітичного забезпечення в посиленні ділової активності підприємства, його конкурентоспроможності та посилює якісний рівень управління запасами в цілому через належну організацію продуктивної взаємодії між виробником та постачальниками, що впливає в кінцевому результаті на прибутковість. Ефективне управління запасами дозволяє підприємствам забезпечити безперервність виробничих процесів, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку матеріальних ресурсів, оптимізувати фінансові потоки. Тому оцінка запасів є не лише технічним аспектом бухгалтерського обліку, а й інструментом стратегічного управління, який впливає на загальний успіх підприємства. Зроблено висновки, що зміни, які відбуваються в Україні і світі протягом останніх трьох років, потребують розробки таких ситуаційних систем управління запасами, які б враховували наступні аспекти: ризики неочікуваної появи дефіциту товарно-матеріальних цінностей, сировини, непрогнозований споживчий попит, пов'язаний із панічними очікуваннями, утрудненість транспортної логістики, ризики псування товарно-матеріальних цінностей.

Ключові слова: інформаційне забезпечення менеджменту, обліково-аналітичне забезпечення, управління запасами, інструмент управління запасами, зовнішні фактори впливу.

Skasko O. I.,
oleh.i.skasko@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7746-0801,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Analysis, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv

Shandarivskyi Yu. T.,
yurii.shandarivskyi.mnopm.2024@lpnu.ua,
Master's degree student, Lviv Polytechnic National University, Lviv

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVISION IN ENTERPRISE INVENTORY MANAGEMENT

Abstract. A key role in the effective implementation of enterprise strategies is played by accounting and analytical provision, which generates relevant information data for management. This article has conducted a theoretical and practical study of aspects of accounting and analytical inventory management at enterprises. It is emphasized that a

system of inventory formation and assessment of their optimal level based on analysis has been established and organized. Internal and external factors of influence allow minimizing the costs of enterprises for their creation and storage in the conditions of new challenges of today. Conducting analytical work at the enterprise is based on perfect accounting (financial, managerial, economic, strategic, etc.) and is aimed at ensuring the adoption of correct management decisions, taking into account the complex scenarios of future events, the development of measures to prevent and overcome the negative consequences of activities. To ensure these conditions, the issue of the availability of accurate and operational information that forms accounting, taking into account the current and prognostic function, as well as its corresponding analytical processing, becomes particularly relevant. The accounting and analytical support system plays an important role in the functioning of the management system. Accounting and analytical provision for the management of material and production inventories is part of the general system of accounting and analytical support for the management of a business entity and occupies one of the most significant positions in this general system. The article emphasizes the role of accounting and analytical support in strengthening the business activity of the enterprise, its competitiveness and enhances the quality level of inventory management in general through the proper organization of productive interaction between the manufacturer and suppliers, which ultimately affects profitability. Effective inventory management allows enterprises to ensure the continuity of production processes, minimize the risks of shortages or excesses of material resources, and optimize financial flows. Therefore, inventory valuation is not only a technical aspect of accounting, but also a strategic management tool that affects the overall success of the enterprise. It was concluded that the changes taking place in Ukraine and the world over the past three years require the development of such situational inventory management systems that would take into account the following aspects: risks of unexpected shortages of commodities and raw materials, unforeseeable consumer demand associated with panic expectations, difficulties in transport logistics, risks of spoilage of commodities and materials.

Keywords: information management support, accounting and analytical support, inventory management, inventory management tool, external influencing factors.

JEL Classification: D23, G31, H32, M41, M42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-16>

Постановка проблеми. Однією з ключових ланок у системі управління підприємством є система обліково-аналітичного забезпечення управління. Вона забезпечує взаємодію між структурними підрозділами організації, а також реагує на зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на підприємство, і дозволяє ефективно реалізовувати стратегію підприємства.

Формування стратегії суб'єктів господарювання безпосередньо корелює з необхідністю трансформації системи на якісно новий рівень функціонування, оскільки карантинні обмеження, а згодом військові дії зумовили появу багатьох зовнішніх факторів впливу у ринковому середовищі в Україні, зокрема щодо сучасних обмежень можливостей постачання й збуту для багатьох видів товарів.

Ключову роль у ефективній реалізації стратегій підприємств відіграє обліково-аналітичне забезпечення, яке формує актуальні інформаційні дані для менеджменту суб'єктів. Отже, внутрішня стратегія підприємства має бути узгоджена з зовнішніми макроекономічними змінами в країні. З огляду на вказане вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення має стати відповіддю підприємств на виклики сьогодення та на майбутні загрози, що і визначає актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню різних аспектів обліково-аналітичного забезпечення приділяли значну увагу як іноземні, так і вітчизняні вчені, зокрема принципи та сутність обліково-аналітичного забезпечення

обґрунтовували А. Г. Загородній [1; 2; 3], Р. Ф. Бруханський [4], П. О. Куцик та І. Й. Яремко [5; 6]; Ю. І. Мискін [7].

Однак, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається питання адаптації обліково-аналітичного забезпечення до унікальних інформаційних потреб менеджменту, зумовлених військовими діями та новими проблемами у ланцюгах поставок і збуту.

Переважно у науковій літературі обліково-аналітичне забезпечення розглядається як традиційна, уніфікована система, орієнтована на ретроспективну фіксацію фактів для контролюючих органів. Бракує системних досліджень, що встановлюють прямий причинно-наслідковий зв'язок між стратегічним вибором підприємства та необхідною архітектурою, функціоналом і пріоритетами його інформаційної системи. Існуючі підходи не вирішують проблему перетворення обліково-аналітичного забезпечення з пасивного реєстратора на активний інструмент підтримки стратегічних рішень підприємств.

Враховуючи наведене, доречно наголосити, що тематика оптимального обліково-аналітичного забезпечення ефективності управління запасами є доволі важливою та актуальною та потребує подальшого всебічного вивчення.

Постановка завдання. Стратегії управління запасами у сучасних умовах війни мають враховувати суттєву гнучкість та мінливість ринку в забезпеченні поставок сировини й інших складових для неперервності виробництва. Це включає доречність наявності досконалого обліково-аналітичного

забезпечення та застосування принципу наявності альтернативних варіантів поставок із урахуванням внутрішніх та зовнішніх ризиків впливу на загальну безперервну виробничу діяльність із збереженням прибутковості.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень із удосконалення діючих вимог обліково-аналітичного забезпечення управління запасами підприємств для потреб менеджменту. Саме аналітичні механізми управління запасами на сьогодні висувають ряд питань до вдосконалення інформаційного забезпечення менеджменту зі сторони обліку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін “обліково-аналітичне забезпечення” (далі – ОАЗ) використовується в економічній літературі та практиці досить часто, але його трактування не завжди є однозначним. Різні автори пропонують дефініції, які дещо відрізняються одна від одної.

Зокрема, А. Г. Загородній характеризує термін ОАЗ із таким тлумаченням: “це досконала форма організації всіх видів обліку й аналізу, метою якої є прийняття виважених поточних і стратегічних управлінських рішень та контролю над їх реалізацією” [1].

Бруханський Р. Ф. характеризує обліково-аналітичне забезпечення як “безперервне, цілеспрямоване формування відповідних інформаційних потоків, підпорядкованих вимогам аналізу, планування та підготовки і контролю фінансових управлінських рішень” [4].

У публікації Лень В. С. цю систему розкрито через побудову “упорядкованої внутрішньої структури підприємства, яка накопичує дані обліку й зовнішню інформацію для аналізу та формування звітності у необхідному для конкретних управлінських цілей форматі” [8, с. 287].

Досить змістовну характеристику обліково-аналітичного забезпечення наводить Гангал Л. С. як “систему, котра складається з низки підсистем, на вході якої покладаються дані оперативного, статистичного, фінансового й управлінського обліку, а на виході – аналітичні звіти для їх використання в процесах прийняття управлінських рішень” [9, с. 126].

У монографії Загороднього А. Г. та Партин Г. О. обліково-аналітичну систему подано як “складну інформаційну систему, що об’єднує три підсистеми, а саме облікового забезпечення, аналітичного забезпечення та інформаційну підсистему функціональних сфер діяльності підприємства” [2].

Незалежно від термінологічного наповнення ця система розглядається на рівні взаємодії виражених у назві її структурних складових – “обліково-аналітичне” і “забезпечення”. При цьому поняття “обліково-аналітичне” характеризує види економічної інформації, а “забезпечення” прирівнюють до “форм інформаційного забезпечення даними”, необхідних для системи управління підприємством.

З погляду застосування підприємством у практичній площині обліково-аналітичне забезпечення формує масиви інформаційних даних та

методами, прийомами і способами аналізу опрацьовує їх, де кінцевим продуктом стають різні інформаційні результати для прийняття рішень менеджментом суб’єкта. Саме цього суттєво сьогодні у ресурсному забезпеченні суб’єктів потребує управлінський персонал, оскільки військові дії порушують традиційні своєчасні поставки або наражають великі запаси на ризик їх втрати від можливих обстрілів тощо.

Мінливість, високий рівень конкурентності та зміни зовнішнього середовища під впливом військових дій зумовлюють необхідність постійного вдосконалення методів та інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства, зокрема й управління запасами. Їх рівень оптимальності є визначальним чинником, що впливає на рентабельність виробництва та реалізації продукції, можливість здійснювати безперебійну поточну діяльність та на ринкову позицію підприємства в цілому.

Ефективність управління запасами підприємства значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення прийняття відповідних управлінських рішень. Інформація, яка формує систему інформаційного забезпечення управління запасами, повинна відповідати вимогам щодо її суттєвості, повноти, своєчасності, достовірності, релевантності й ефективності. Склад показників інформаційної бази управління запасами конкретного підприємства залежить від його галузевої приналежності, рівня диверсифікації діяльності та особливостей взаємовідносин із контрагентами (постачальниками і покупцями).

Інформаційну основу для управління запасами мають становити дані про існуючі та потенційні можливості та загрози, наявні резерви та потенціал оптимізації запасів, а також про сильні і слабкі сторони функціонування відповідної системи управління на підприємстві. Внутрішніми джерелами інформації є обрані стратегії підприємства (цінова, кредитна, амортизаційна тощо) та вихідні дані бухгалтерії. Водночас в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища під впливом військових дій, глобальних тарифних війн, зміни кон’юнктури товарних і фінансових ринків, фіскальної політики обліково-аналітичне забезпечення має також всеохоплююче аналізувати глобальні прогнози розвитку сировинних, товарних тощо ринків, показники макроекономічного розвитку конкретної однієї чи декількох країн; мезо бізнес-середовища, що знаходиться між **мікросередовищем** (безпосередні учасники ринку) та **макросередовищем** (глобальні фактори) і включає ключових стейкхолдерів, партнерів, конкурентів, постачальників та споживачів, що впливають на галузь та відіграють важливу роль у визначенні можливостей та загроз для підприємства, як-от конкурентна боротьба та взаємодія з регуляторними органами.

Останніми роками в Україні підприємства саме через недостатній аналіз зовнішніх факторів впливу зазнають певних збитків. Реалізуючи управління запасами, необхідно насамперед забезпечити адекватність реагування і спроможність адаптації підприємства до тих змін зовнішнього середовища,

на які воно не має впливу, та використовувати зовнішні і внутрішні можливості підтримування і посилення конкурентних переваг на ринку.

Загалом запаси підприємства поділяють на: поточний запас – це обсяг матеріальних цінностей, які необхідні для виробництва або продажу до наступної їх планової поставки; гарантійний (резервний) запас, призначений для безперервного постачання споживача у разі непередбачених обставин (відхилення в періодичності й величині партій постачань від передбачених договором); затримки матеріалів або товарів у дорозі; непередбачене зростання попиту).

У звичайних умовах розміри граничних запасів підприємств незначні, оскільки їх збільшення передбачає зростання витрат на складування. Але в умовах, які склалися в Україні на даний момент, бізнес змушений збільшувати їх розмір. Саме в цьому напрямі і має бути скероване обліково-аналітичне забезпечення для визначення розміру граничного (резервного) запасу з урахуванням наявних ресурсів та потенційних зовнішніх впливів на підприємства, яким властивий безперервний тип виробництва. Для торговельних підприємств такий граничний запас є менш суттєвим.

Вплив військових дій, тарифних заходів у міжнародній торгівлі та санкційних заходів до країн, постачальників тощо зруйнував напрацьовані логістичні ланцюги поставок і породив нові виклики в управлінні запасами в Україні. Серед них можна виділити такі:

- дефіцит окремих категорій сировини, матеріалів та товарів у зв'язку із зупинкою та руйнуванням виробничих потужностей або вимушеною переорієнтацією на інших постачальників внаслідок санкцій;
- тарифні війни зумовили зміни цінової політики багатьох контрагентів;
- ускладнилася в багатьох напрямках транспортна логістика (наприклад, морем);
- планові та аварійні відключення електроенергії через дефіцит потужності, спричинений війною та ремонтними роботами та ін.

У таких кризових умовах керівники змушені приймати рішення щодо формування запасів, не виходячи з практики їх оптимізації у мирний час, а виходячи з потреб підприємства та споживачів регіону.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Управління запасами у кризових ситуаціях вимагає відмови від використання стандартних підходів та концепцій і використання ситуативних підходів. Зміни, які відбуваються в Україні і світі протягом останніх трьох років, потребують розробки таких ситуативних систем управління запасами, які б враховували наступні аспекти: ризики неочікуваної появи дефіциту товарно-матеріальних цінностей, сировини, непрогнозований споживчий попит, пов'язаний із панічними очікуваннями, утрудненість транспортної логістики, ризики псування товарно-матеріальних цінностей. Саме надати об'єктивну оцінку цих ризиків має надати обліково-аналітичне

забезпечення управління запасами, де доречно сформулювати окремий блок, що генеруватиме таку інформацію.

ЛІТЕРАТУРА

1. Загородний А. Г., Вознюк, Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
2. Загородний А. Г., Партин Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.
3. Загородний А. Г., Оліховський В. Я., Партин Г. О., Оліховська М. В. Податкове планування: концептуальні засади, методи, інструментарій, організація : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2023. 216 с.
4. Бруханський Р. Ф. Модернізація обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств : колективна монографія: у 2-х т. Дніпропетровськ : Герда, 2013. С. 21-34.
5. Яремко І. Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6 (9). URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/26.pdf>.
6. Куцук П. О., Яремко І. Й. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку : колект. монографія. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2024. 450 с.
7. Мискін Ю. І., Романюк А. П., Денешук К. С. Моделювання обліково-аналітичного забезпечення управління цінністю підприємства. *Український економічний часопис.* 2023. Вип. 1. С. 34-37. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/246>.
8. Лень В. С. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2016. № 1 (5). С. 281-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_1_36.
9. Гангал Л. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Одеса, 2016. 297 с.
10. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка.* 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93.

REFERENCES

1. Zahorodnii, A. H. and Vozniuk, H. L. (2007), *Finansovo-ekonomichniy slovnyk*, Znannia, Kyiv, 1072 s.
2. Zahorodnii, A. H. and Partyn, H. O. (2022), *Oblikovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu pidpriemstva : monohrafiia*, Vydavnytstvo Lvivskoi politehniky, Lviv, 248 s.

3. Zahorodnii, A. H., Olikhovskyi, V. Ya., Par-
tyn, H. O. and Olikhovska, M. V. (2023), Podatkove
planuvannia: kontseptualni zasady, metody, instrumen-
tarii, orhanizatsiia : navch. posibnyk, Lvivska
politekhnik, Lviv, 216 s.

4. Brukhanskyi, R. F. (2013), Modernizatsiia ob-
likovo-informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho
menedzhmentu silskohospodarskykh pidpriemstv :
kolektyvna monohrafiia: u 2-kh t., Herda, Dniprope-
trovsk, s. 21-34.

5. Yaremko, I. Y. (2022), Oblikovo-analitychne
zabezpechennia yak instrumentarii upravlinnia
ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva, *Problemy
suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta up-
ravlinnia*, № 6 (9), available at:
file:///C:/Users/HP/Downloads/26.pdf.

6. Kutsyk, P. O. and Yaremko, I. Y. (2024), Ob-
likovo-analitychne zabezpechennia menedzhmentu
ekonomichnykh system: problemy i shliakhy rozvytku :
kolekt. monohrafiia, Vyd-vo LTEU, Lviv, 450 s.

7. Myskin, Yu. I., Romaniuk, A. P. and Denesh-
chuk, K. S. (2023), Modeliuvannia oblikovo-
analychnoho zabezpechennia upravlinnia tsinnistiu
pidpriemstva, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*,

vyp. 1, s. 34-37, available
at: [https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/arti-
cle/view/246](https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/246).

8. Len, V. S. (2016), Oblikovo-analitychna sys-
tema pidpriemstva: obgruntuvannia, vyznachennia,
model, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlin-
nia*, № 1 (5), s. 281-290, available
at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_1_36.

9. Hahal, L. S. (2016), Oblikovo-analitychne
zabezpechennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu
ahropromyslovykh pidpriemstv : dys. ... kand. ekon.
nauk : 08.00.09, Odesa, 297 s.

10. Kryveshko, O. V., Shparyk, Ya. Ya. and Mel-
nyk, N. V. (2022), Osoblyvosti upravlinnia zapasamy v
kryzovykh umovakh, *Efektivna ekonomika*, № 5,
available
at: [http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1030
1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93.

Стаття надійшла: 16.09.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 338.48:640.4

Миронов Ю. Б.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

д.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Миронова М. І.,

myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,

ResearcherID: AFT-3556-2022,

к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Анотація. Індустрія гостинності сьогодні перебуває у стані глибокої трансформації під впливом глобальних викликів, серед яких – цифровізація, екологічні загрози, зміна споживчих очікувань, глобалізація та наслідки пандемії COVID-19. У статті розкрито значення поняття «імператив» як категоричної вимоги, що визначає стратегічні орієнтири розвитку галузі. Розглянуто імперативи, які є ключовими для адаптації індустрії до нових реалій: цифрова трансформація з використанням штучного інтелекту, Інтернету речей, big data; екологічна сталість, що охоплює енергоефективність, безпеку технологій, зменшення відходів; підвищені вимоги до гігієни та безпеки; персоналізація сервісів на основі CRM-систем і поведінкової аналітики; міжкультурна компетентність у контексті глобалізації. Особливу увагу приділено ролі мобільних технологій, онлайн-репутації, розвитку людського капіталу, правовому забезпеченню, кризовому менеджменту. Доведено, що успішна реалізація цих імперативів можлива лише за умови стратегічного планування, інвестицій в інновації, цифрової грамотності персоналу та формування адаптивної організаційної культури. Автори наголошують, що поєднання технологічного прогресу з людськими цінностями створює основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє не лише зберегти ефективність у постпандемію епоху, але й забезпечити довгострокову життєздатність індустрії гостинності за умов глобальної турбулентності, утверджуючи її як гнучку, інноваційну та ціннісно орієнтовану систему. Визначено перспективи подальших досліджень, які пов'язані з глибшим аналізом механізмів інтеграції інноваційних технологій в операційні процеси, оцінюванням ефективності реалізації імперативів у різних сегментах індустрії гостинності, а також розробленням адаптивних стратегій управління за умов непередбачуваних кризових змін і динамічного глобального середовища.

Ключові слова: індустрія гостинності, цифровізація, сталий розвиток, штучний інтелект, персоналізація послуг, екологічна відповідальність, кризовий менеджмент, імперативи розвитку.

Myronov Y. B.,

yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Myronova M. I.,

myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,

ResearcherID: AFT-3556-2022, Ph.D.,

Ph.D, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE GLOBAL HOSPITALITY INDUSTRY DEVELOPMENT IMPERATIVES

Abstract. The hospitality industry is currently undergoing profound transformation under the influence of global challenges, including digitalization, environmental threats, changing consumer expectations, globalisation and the

consequences of the COVID-19 pandemic. The article reveals the meaning of the concept of 'imperative' as a categorical requirement that determines the strategic guidelines for the development of the industry. It examines the imperatives that are key to the industry's adaptation to new realities: digital transformation using artificial intelligence, the Internet of Things, and big data; environmental sustainability, including energy efficiency, paperless technologies, and waste reduction; increased hygiene and safety requirements; personalisation of services based on CRM systems and behavioural analytics; intercultural competence in the context of globalisation. Particular attention is paid to the role of mobile technologies, online reputation, human capital development, legal support, and crisis management. It has been proven that the successful implementation of these imperatives is only possible with strategic planning, investment in innovation, digital literacy of staff, and the formation of an adaptive organisational culture. The authors emphasise that combining technological progress with human values creates the basis for sustainable development and competitiveness. This approach not only allows for maintaining efficiency in the post-pandemic era, but also ensures the long-term viability of the hospitality industry in conditions of global turbulence, establishing it as a flexible, innovative, and value-oriented system. It has been determined that the prospects for further research are related to a deeper analysis of the mechanisms for integrating innovative technologies into operational processes, assessing the effectiveness of implementing imperatives in various segments of the hospitality industry, and developing adaptive management strategies in the context of unpredictable crisis changes and a dynamic global environment.

Keywords: hospitality industry, digitalization, sustainable development, artificial intelligence, personalisation of services, environmental responsibility, crisis management, development imperatives.

JEL Classification: L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-17>

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності стикається з безпрецедентним набором викликів, що вимагає негайного перегляду усталених підходів до її функціонування. У контексті глобалізації, цифровізації, екологічної кризи та постпандемічного відновлення особливої актуальності набуває концепція стратегічних імперативів розвитку. Однак, попри зростаючу кількість досліджень, присвячених окремим аспектам цифрової трансформації, сталого розвитку чи персоналізації обслуговування, комплексне розуміння імперативів як категоричних вимог до трансформації індустрії досі залишається фрагментарним. Це зумовлює наукову потребу у систематизації ключових детермінант, які мають стати основою стратегічного бачення розвитку галузі в умовах нової реальності.

Наявна теоретична база ще недостатньо відображає динаміку взаємозв'язку між технологічними, соціальними, екологічними й організаційними змінами, що відбуваються в індустрії гостинності. Відсутність уніфікованого підходу до осмислення поняття «імператив» у контексті глобальної гостинності ускладнює формування цілісної стратегії адаптації підприємств до мінливого середовища. Саме тому постає потреба у глибшому аналізі сутності імперативів, їх типізації та виявленні пріоритетів для практичного впровадження за умов невизначеності. Такий підхід дозволить сформувати науково обґрунтовану основу для розроблення ефективних моделей управління розвитком індустрії у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел і публікацій свідчить про комплексний і міждисциплінарний підхід авторів до розгляду імперативів розвитку індустрії гостинності. Зокрема, праці українських науковців Охріменко А. Г. [1] та Шпильової Ю. Б. й Лільної М. В. [2] акцентують увагу на теоретичних

аспектах імперативів розвитку національної економіки загалом і сфери туризму зокрема, закладаючи концептуальні основи для подальшого аналізу трансформаційних процесів у сфері гостинності. Ці дослідження наголошують на ролі стратегічного планування та імперативного мислення як детермінант ефективного розвитку. Іноземні джерела становлять ядро теоретичної бази дослідження, зосереджуючись на питаннях цифрової трансформації, сталості, компетентностей та адаптації до умов пандемії. Наприклад, роботи Bekele H. et al. [3], Busulwa R. et al. [4], Nikopoulou M. et al. [5], Peng X. et al. [6] забезпечують глибоке розуміння технологічних та організаційних змін, що є визначальними для конкурентоспроможності сфери гостинності. Дослідження Elkhwesky Z. et al. [7] і Pillai S. G. et al. [8] доповнюють картину, аналізуючи вплив глобальної пандемії COVID-19 на переосмислення операційних моделей та сталих практик. Узагальнюючи результати огляду наукових джерел, можна дійти висновку, що імперативи розвитку індустрії гостинності розглядаються як у межах національних економічних контекстів, так і в глобальній перспективі. Поєднання вітчизняних теоретичних напрацювань з результатами прикладних зарубіжних досліджень створює цілісну аналітичну платформу для глибшого розуміння динаміки галузі. Це дозволяє не лише фіксувати актуальні тенденції, а й формулювати стратегічні орієнтири для подальших наукових пошуків і практичних рішень у сфері гостинності.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити ключові імперативи розвитку сучасної індустрії гостинності за умов глобалізації, цифрової трансформації та постпандемічних викликів, роблячи акцент на стратегічній інтеграції технологічних інновацій, екологічної сталості, персоналізації

обслуговування та організаційної адаптивності як основних чинників конкурентоспроможності галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному глобалізованому світі індустрія гостинності переживає епоху безпрецедентних трансформацій, які кардинально переосмислюють традиційні підходи до обслуговування, управління та взаємодії з клієнтами. Ці зміни відбуваються під впливом множини факторів, починаючи від технологічних інновацій та екологічних викликів і закінчуючи соціально-економічними зрушеннями, що потребують формування нових стратегічних імперативів для забезпечення сталого розвитку галузі.

Глобальна пандемія COVID-19 стала каталізатором кардинальних змін у секторі гостинності, прискоривши процеси цифрової трансформації та змусивши галузь переосмислити свої фундаментальні принципи. Питання сталості стають щораз важливішими в секторі гостинності під час кризових періодів, таких як COVID-19 та постпандемічний час [7]. Цей виклик не лише продемонстрував вразливість традиційних бізнес-моделей, але й створив унікальні можливості для впровадження інноваційних підходів до управління готельними та ресторанными закладами.

Термін «імператив» походить від лат. «imperatīvus» – владний, наказовий; вимога, наказ, закон. Словник української мови трактує імператив як беззастережну, категоричну вимогу; веління, наказ [9, с. 20].

У словнику «Merriam-Webster» імператив визначається як:

- те, що виражає волю і впливає на поведінку іншого;
- те, що виражає блага, вмовляння, необхідність;
- те, що має можливість стримувати, контролювати [10].

Цей термін особливо часто використовують у філософських дискусіях. Зокрема, Іммануїл Кант у своїй праці «Критика чистого розуму» розглядав імператив як загальний моральний закон, який він поділяв на два типи: гіпотетичний та категоричний. Головна різниця між ними полягає в тому, що гіпотетичний імператив залежить від певних умов, тоді як категоричний є абсолютним і не потребує жодних передумов для реалізації [11]. Більшість філософів поділяє подібне розуміння цього поняття. У багатьох філософських словниках імператив тлумачиться як принцип, що має форму беззаперечно-го обов'язку й ґрунтується на глибоких етичних і моральних переконаннях. Саме тому він забезпечує особливу дієвість формалізованих моральних або етичних норм у суспільстві [2]. У цьому полягає ключова відмінність імперативу від інших формальних або неформальних соціальних норм.

Одним із найбільш значущих імперативів розвитку сучасної індустрії гостинності є цифрова трансформація, яка охоплює всі аспекти операційної діяльності – від бронювання і реєстрації до персоналізованого обслуговування та управління ресурсами. Цифрова трансформація стає щораз

важливішою для готельних компаній з метою покращення клієнтського досвіду та отримання конкурентних переваг [6]. Впровадження штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн-технологій та інших цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, але й створювати персоналізований досвід для кожного гостя, що стає критично важливим фактором конкурентоспроможності в сучасному ринковому середовищі.

Особливої уваги заслуговує роль штучного інтелекту та машинного навчання в трансформації індустрії гостинності. Ці технології дозволяють аналізувати величезні масиви даних про поведінку гостей, їхні переваги та потреби, що створює можливість для прогнозування попиту, оптимізації цінкових стратегій та персоналізації послуг. Використання чат-ботів та віртуальних асистентів не лише підвищує ефективність обслуговування, але й забезпечує цілодобову доступність сервісу, що особливо важливо в умовах глобального характеру індустрії.

Паралельно з цифровізацією надзвичайно важливим імперативом розвитку є забезпечення екологічної сталості. Цифрова трансформація є життєво важливою для готелів із метою підвищення ефективності використання енергії, зменшення відходів, забезпечення безпаперових операцій та економії води [3]. Сучасні споживачі щораз більше усвідомлюють необхідність відповідального ставлення до навколишнього середовища та активно обирають заклади, які демонструють прихильність до принципів сталого розвитку. Це створює потужний стимул для готелів і ресторанів до впровадження екологічних ініціатив – від використання відновлюваних джерел енергії до мінімізації харчових відходів і впровадження програм перероблення відходів.

Технологічні рішення теж відіграють важливу роль у досягненні цілей екологічної сталості. Розумні системи управління енергоспоживанням, автоматизовані системи контролю температури та освітлення, а також цифрові платформи для моніторингу екологічних показників дозволяють значно знизити негативний вплив на довкілля при одночасному підвищенні операційної ефективності. Окрім цього, цифрові технології сприяють скороченню використання паперу через впровадження електронних систем реєстрації, цифрових меню та безконтактних платіжних рішень.

Важливим аспектом розвитку глобальної гостинності є гарантування безпеки та гігієни, що набуло особливої актуальності після пандемії COVID-19. Гігієна та чистота готелів посіли центральне місце у плані відновлення під час COVID-19 [8]. Підвищені стандарти санітарії та безпеки стали не просто тимчасовою необхідністю, а постійною вимогою сучасних мандрівників. Це потребує кардинального перегляду протоколів прибирання, впровадження безконтактних технологій і створення систем моніторингу якості повітря.

Глобалізація та культурна різноманітність створюють додаткові виклики та можливості для індустрії гостинності. Заклади мають бути готові до

обслуговування гостей із різних культурних середовищ, що потребує не лише мовної підготовки персоналу, але й глибокого розуміння культурних особливостей, харчових обмежень та релігійних вимог. Це особливо актуально для міжнародних готельних мереж, які працюють у різних регіонах світу та мають адаптувати свої послуги до місцевих умов, зберігаючи водночас глобальні стандарти якості.

Розвиток мобільних технологій і зміна поведінкових патернів споживачів також формують нові імперативи для галузі. Сучасні мандрівники очікують можливості мобільного бронювання, онлайн-реєстрації, цифрових ключів та безконтактних платежів. Це вимагає від закладів гостинності інвестицій у розроблення мобільних додатків та інтеграцію інноваційних рішень, які забезпечують швидкий і зручний доступ до послуг. Крім того, адаптація до цифрових очікувань користувачів передбачає не лише технічні оновлення, а й трансформацію всієї моделі взаємодії з клієнтом – від персоналізованих пропозицій до систем зворотного зв'язку в реальному часі, що сприяє підвищенню лояльності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Відтак, персоналізація послуг є ще одним критично важливим імперативом розвитку індустрії гостинності. Сучасні гості очікують не просто стандартного обслуговування, а унікального досвіду, адаптованого до їхніх індивідуальних потреб та переваг. Це вимагає від закладів гостинності глибокого розуміння своїх клієнтів, що досягається через аналіз даних, впровадження програм лояльності та використання передових CRM-систем. Особливого значення в цифрову епоху набуває управління репутацією, оскільки онлайн-відгуки та соціальні мережі можуть миттєво вплинути на сприйняття бренду. Заклади мають активно моніторити свою онлайн-репутацію, швидко реагувати на відгуки клієнтів та використовувати цифрові канали для просування власних послуг. Це потребує розвитку компетенцій у сфері цифрового маркетингу та управління соціальними мережами.

Детермінанти цифрової трансформації в індустрії гостинності охоплюють технологічні, організаційні й екологічні драйвери [5]. Організаційні зміни відіграють не менш важливу роль, ніж технологічні інновації. Впровадження нових технологій вимагає перебудови внутрішніх процесів, навчання персоналу та зміни корпоративної культури. Лідерство та стратегічне бачення керівництва є критично важливими для успішної трансформації організації. Розвиток людських ресурсів стає одним із ключових імперативів у контексті цифрової трансформації [4]. Цифрова трансформація вимагає від організацій гостинності та туризму розвитку та підтримки цифрових бізнес-можливостей. Персонал мусить мати не лише традиційні навички обслуговування, але й цифрову грамотність, здатність працювати з новими технологіями та адаптуватися до швидких змін. Це потребує систематичних інвестицій у навчання та розвиток співробітників, створення програм підвищення кваліфікації та залучення талантів із відповідними компетенціями.

Економічна ефективність залишається фундаментальним імперативом для будь-якого бізнесу, включаючи індустрію гостинності. Однак за сучасних умов досягнення прибутковості вимагає інноваційних підходів до управління витратами, оптимізації операційних процесів та максимізації доходів. Цифрові технології відкривають нові можливості для управління доходами через динамічне ціноутворення, прогнозування попиту та оптимізацію розподілу ресурсів.

Міжнародна співпраця та партнерства стають щораз важливішими в умовах глобалізації індустрії гостинності. Створення стратегічних альянсів, участь у міжнародних готельних мережах та розвиток кроскультурних компетенцій дозволяють закладам розширювати свій ринковий вплив та отримувати доступ до нових сегментів клієнтів. Це особливо актуально для малих та середніх підприємств, які можуть використовувати партнерства для досягнення економії від масштабу та доступу до передових технологій.

Регуляторні та правові аспекти також формують важливі імперативи розвитку. Заклади гостинності мають відповідати численним національним та міжнародним стандартам, включаючи вимоги до безпеки, захисту персональних даних, екологічних стандартів та трудового законодавства. Це потребує постійного моніторингу змін у регуляторному середовищі та адаптації внутрішніх процесів відповідно до нових вимог. Дослідження в галузі показують зростаючий інтерес до питань сталого розвитку та їх інтеграції в бізнес-стратегії підприємств гостинності [6].

Інновації в харчуванні та напоях стають дедалі важливішим диференціатором для закладів гостинності. Тенденції до здорового харчування, веганських та вегетаріанських опцій, локальних та органічних продуктів формують нові вимоги до кулінарних програм. Заклади мають адаптувати свої меню до мінливих смаків споживачів, враховуючи водночас культурні особливості та дієтичні обмеження різних груп гостей.

Кризовий менеджмент та здатність до швидкої адаптації стали критично важливими компетенціями після досвіду пандемії. Заклади мають розробляти комплексні плани реагування на кризи, включаючи сценарії різного ступеня тяжкості та стратегії швидкого відновлення. Це охоплює диверсифікацію джерел доходів, створення резервних фондів та розвиток гнучких операційних моделей.

Майбутнє індустрії гостинності буде значною мірою визначатися здатністю підприємств інтегрувати всі ці імперативи у комплексну стратегію розвитку. Успішні організації будуть такими, що зможуть ефективно поєднати технологічні інновації з принципами сталості, персоналізованим обслуговуванням та організаційною гнучкістю. Водночас критично важливим є збереження людського аспекту гостинності, який залишається серцем індустрії незалежно від ступеня технологічного розвитку.

Отже, імперативи розвитку глобальної гостинності охоплюють широкий спектр взаємопов'язаних факторів – від технологічних інновацій

до екологічної відповідальності, від персоналізації послуг до організаційної трансформації. Успішна реалізація цих імперативів вимагає стратегічного підходу, значних інвестицій та готовності до постійних змін. Індустрія гостинності, яка зможе ефективно адаптуватися до цих викликів, матиме можливість не лише вижити за умов інтенсивної конкуренції, але й процвітати, створюючи цінність для всіх зацікавлених сторін.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сучасна індустрія гостинності перебуває у стані глибокої трансформації, де імперативи розвитку набувають визначального значення для формування конкурентних переваг і довгострокової життєздатності бізнесу. Цифровізація, екологічна сталість, персоналізація послуг, підвищення стандартів гігієни, розвиток людського капіталу та організаційна гнучкість – це не просто тренди, а «категоричні» вимоги до функціонування підприємств у новій реальності. Успішність закладів гостинності залежатиме від їхньої здатності інтегрувати ці імперативи в стратегічне управління, переосмислити взаємодію з клієнтами та активно впроваджувати інновації у всі аспекти діяльності підприємств індустрії гостинності.

У майбутньому, на наш погляд, індустрія гостинності зіштовхнеться з необхідністю не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й передбачати їх, формуючи проактивні моделі розвитку. Це вимагає багаторівневого підходу, де поєднання технологічного прогресу, етичних стандартів, культурної чутливості та соціальної відповідальності формуватиме нову парадигму глобальної гостинності. Отже, гнучкість, сталість і стратегічна зорієнтованість стануть ключовими чинниками, що визначатимуть успішність підприємств у динамічному, багатовекторному середовищі ХХІ століття.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з глибшим аналізом механізмів інтеграції інноваційних технологій в операційні процеси, оцінюванням ефективності реалізації імперативів у різних сегментах індустрії гостинності, а також розробленням адаптивних стратегій управління за умов непередбачуваних кризових змін і динамічного глобального середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Охріменко А. Г. Імперативи розвитку національної туристичної системи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23 (1). С. 59-62. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ohrimenko2.htm.
2. Шпильова Ю. Б., Ільїна М. В. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 221-226. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/38.pdf.
3. Bekele H., Raj S., Singh A., Joshi M., Kajla T. Digital Transformation and Environmental

Sustainability in the Hospitality Industry: a Three-Wave Time-Lagged Examination. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 484. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144263>.

4. Busulwa R., Pickering M. E., Mao I. Digital Transformation and Hospitality Management Competencies: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102 (4). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>.

5. Nikopoulou M., Kourouthanassis P., Chasapi G., Pateli A., Mylonas N. Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *Sustainability*. Vol. 15 (3). URL: <https://doi.org/10.3390/su15032736>.

6. Peng X., Zhu J., Lee S., Zhou D., Song W., Ying T. Digital Transformation in the Hospitality Industry: a Bibliometric Review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>.

7. Elkhwesky Z., Elbayoumi Salem I., Varmus M., Ramkissoon H. Sustainable Practices in Hospitality Pre and Amid COVID-19 Pandemic: Looking Back for Moving Forward Post-COVID-19. *Sustainable Development*. 2022. Vol. 30 (5). pp. 1426-1448. URL: <https://doi.org/10.1002/sd.2304>.

8. Pillai S. G., Haldorai K., Seo W. S., Kim W. G. COVID-19 and Hospitality 5.0: Redefining Hospitality Operations. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94 (3). URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>.

9. Словник української мови: в 11 т. / Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні; редкол. Білодід І. К., Бурячок А. А., Доценко П. П. Київ: Наукова думка, 1973. Т. 4. 840 с.

10. Imperative / Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/imperative>.

11. Кант І. Критика чистого розуму. Київ: Юніверс, 2000. 504 с.

REFERENCES

1. Okhrimenko, A. H. (2017), Imperatyvy rozvytku natsionalnoyi turystychnoi systemy [Imperatives of Development of the National Tourism System], *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 23 (1), 59-62, available at: https://tourlib.net/statti_ukr/ohrimenko2.htm.
2. Shpyliova, Yu. B. and Ilina, M. V. (2017), Teoretychni osnovy formuvannia imperatyviv ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Theoretic Principles Forming Imperatives of a Society's Economic Development], *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 221-226, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/38.pdf.
3. Bekele, H., Raj, S., Singh, A., Joshi, M. and Kajla, T. (2024), Digital Transformation and Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: a Three-Wave Time-Lagged Examination, *Journal of Cleaner Production*, 484, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144263>.

4. Busulwa, R., Pickering, M. E. and Mao, I. (2022), Digital Transformation and Hospitality Management Competencies: Toward an Integrative Framework, *International Journal of Hospitality Management*, 102 (4), available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>.

5. Nikopoulou, M., Kourouthanassis, P., Chasapi, G., Pateli, A. and Mylonas, N. (2023), Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers, *Sustainability*, 15 (3), available at: <https://doi.org/10.3390/su15032736>.

6. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W. and Ying, T. (2024), Digital Transformation in the Hospitality Industry: a Bibliometric Review from 2000 to 2023, *International Journal of Hospitality Management*, 120, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>.

7. Elkhwesky, Z., Elbayoumi Salem, I., Varmus, M. and Ramkissoon, H. (2022), Sustainable Practices in Hospitality Pre and Amid COVID-19 Pandemic: Looking Back for Moving Forward Post-COVID-19, *Sustainable Development*, 30 (5), 1426-1448, available at: <https://doi.org/10.1002/sd.2304>.

8. Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S. and Kim, W. G. (2021), COVID-19 and Hospitality 5.0: Redefining Hospitality Operations, *International Journal of Hospitality Management*, 94 (3), available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>.

9. Bilodid, I. K., Buryachok, A. A. and Dotsenko, P. P. (eds) (1973), *Slovnyk ukrainskoi movy [Ukrainian Language Dictionary]*, Instytut movoznavstva im. O. O. Potebni, Naukova dumka, 4.

10. Imperative. Merriam-Webster Dictionary, available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/imperative>.

11. Kant, I. (2000), *Krytyka chystoho rozumu [Critique of Pure Reason]*. Kyiv, Yunivers.

Стаття надійшла: 08.10.2025

Стаття прийнята: 24.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 339.138

Бойчук І. В.,

inna.boychuk604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9684-2517,

Researcher ID: F-8538-2019,

к.е.н., доц., професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН У БІЗНЕС-ПРАКТИЦІ В УМОВАХ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню умов та особливостей застосування маркетингу відносин у бізнес-практиці вітчизняних підприємств із урахуванням специфіки України та поданню практичних рекомендацій щодо напрямів впровадження цього стратегічного підходу в діяльності компаній. Зазначено, що він спрямований на залучення клієнтів із високою потенційною життєвою цінністю, забезпечує утримання клієнтів через програми лояльності та персоналізовані пропозиції, сприяє збільшенню середнього обсягу купівлі та частоти повторних покупок. Акцентовано на важливості маркетингу відносин для ефективності внутрішніх процесів через автоматизацію маркетингових і сервісних бізнес-сценаріїв, що формує основу для стратегічного партнерства і кооперації. Проаналізовано його призначення та основні функції як стратегії, що змінює загалом фокус бізнесу з одноразових продажів на створення цінності впродовж усього життєвого циклу клієнта. Наголошено на необхідності етапів для послідовної реалізації маркетингу відносин у практичну діяльність компаній і забезпечення ефективного його впровадження на основі відповідного плану дій. Доведено, що в Україні застосування маркетингу відносин охоплює різні види діяльності та галузі, починаючи від роздрібної торгівлі та сфери послуг до B2B-комунікації і виробничих підприємств. Проведено порівняння можливих напрямів практичного застосування маркетингу відносин в умовах України та вказано на стратегічні цілі його використання у вітчизняній практиці. На цій основі визначено чинники успішності застосування інструментів цієї стратегії, серед яких якість даних, сегментація ринку, персоналізація та програми лояльності, дотримання балансу між цінностями для клієнта й економічною ефективністю маркетингу відносин для компаній. Особлива увага приділена визначенню ризиків і небезпек, із якими стикаються вітчизняні підприємства під час застосування цієї стратегії на макро- та мікрорівнях. Подано рекомендації щодо використання поетапного підходу до впровадження цього стратегічного підходу в управління бізнесом і побудови сучасних партнерств.

Ключові слова: маркетинг відносин, стратегічні підходи, бізнес, практика, специфіка ринку, маркетингова стратегія, підприємства.

Boychuk I. V.,

inna.boychuk604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9684-2517,

Researcher ID: F-8538-2019,

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

APPLICATION OF RELATIONSHIP MARKETING IN BUSINESS PRACTICE IN UKRAINIAN CONDITIONS

Abstract. The article is devoted to substantiating the conditions and peculiarities of applying relationship marketing in the business practice of domestic enterprises, taking into account the specifics of Ukraine, and providing practical recommendations on the directions for implementing this strategic approach in the activities of companies. It is noted that it is aimed at attracting customers with high potential lifetime value, ensuring customer retention through loyalty programs and personalized offers, and contributing to an increase in the average purchase volume and frequency of repeat purchases. The importance of relationship marketing for the efficiency of internal processes through the automation of marketing and service business scenarios is emphasized, which forms the basis for strategic partnership and cooperation. Its purpose and main functions are analyzed as a strategy that shifts the overall focus of the business from one-time sales to creating value throughout the customer's life cycle. The need for stages for the consistent implementation of relationship marketing in the practical activities of companies and ensuring its effective implementation based on an appropriate action plan is emphasized. It has been proven that in Ukraine, the application of relationship marketing covers various activities and industries, ranging from retail and services to B2B communication and manufacturing enterprises. A comparison of possible areas of practical application of relationship marketing in Ukraine has

been made, and the strategic goals of its use in domestic practice have been identified. On this basis, the factors for the successful application of this strategy's tools are identified, including data quality, market segmentation, personalization and loyalty programs, and maintaining a balance between customer value and the economic efficiency of relationship marketing for companies. Particular attention is paid to identifying the risks and dangers faced by domestic enterprises when applying this strategy at the macro and micro levels. Recommendations are provided on the use of a phased approach to implementing this strategic approach in business management and building modern partnerships.

Keywords: relationship marketing, strategic approaches, business, practice, market specifics, marketing strategy, enterprises.

JEL Classification: M31, L24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-18>

Постановка проблеми. Маркетинг відносин як стратегічний підхід у сучасній бізнесовій практиці України вчені та практики розглядають як системоутворювальний елемент забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового зростання підприємств.

Перехід від традиційної транзакційної моделі, орієнтованої на одноразову купівлю-продаж, до моделі, яка ставить у центр уваги довготривалі взаємини з клієнтами, постачальниками, партнерами й іншими стейкхолдерами, зумовлений такими вагомими чинниками, як зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування та персоналізації, підвищення ролі інформаційних технологій у побудові комунікацій, зниження ефективності традиційних каналів залучення і суттєве зростання вартості залучення нових клієнтів.

У контексті України ці тренди значно посилюються специфікою ринку, де нерівномірний рівень цифровізації, високі вимоги щодо довіри і персональних контактів, а також економічна невизначеність роблять маркетинг відносин не лише актуальним, але й стратегічно необхідним інструментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів маркетингу відносин приділена увага багатьох науковців, серед яких Болотна О., Бондаренко В. та Мостенська Т., Васильченко О. та Ільєнко А., Макарова В., Райко Д., Рибачук Н., які розглядають маркетинг відносин як сучасну концепцію та вказують на окремі його виклики у вітчизняному бізнесі [1–3, 6, 8].

У свою чергу, Кузьмін О. розглядає більше стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі [4], а Левіна М. вказує на інтеграція стратегії маркетингу відносин в українське середовище [5]. На думку Пронько Л., доцільно розглядати маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної стратегії, тоді як Савчук І. досліджує вплив цього підходу на цифровізацію маркетингових стратегій у діяльності вітчизняних підприємств [7, 10].

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що головна сутність маркетингу відносин полягає у спрямуванні маркетингових зусиль на встановлення, підтримку та розвиток довгострокових взаємин, які забезпечують двосторонню або багатосторонню цінність для всіх учасників взаємодії. Саме така орієнтація

передбачає системне розуміння клієнтського життєвого циклу, побудову комунікаційних сценаріїв, що враховують етапи прийняття рішення, і використання аналітики для персоналізації різних пропозицій і прогнозування поведінки клієнтів на ринку.

Важливими компонентами водночас вважають управління лояльністю, інтеграцію каналів контакту (як омніканальність), впровадження CRM-систем, а також корпоративну культуру, які підтримують клієнтоорієнтовану поведінку співробітників. Відповідно до цього маркетинг відносин у практиці розглядають як міждисциплінарну сферу, яка поєднує елементи стратегічного управління, комунікацій, інформаційних технологій і поведінкової економіки.

Однак, на нашу думку, в сучасних наукових публікаціях і методичних матеріалах із проблематики маркетингу відносин зосереджено недостатню увагу на практичних рекомендаціях щодо напрямів застосування цього стратегічного підходу в практиці бізнесу України.

Постановка завдання. Мета цієї статті полягає у теоретико-прикладному обґрунтуванні умов та особливостей застосування маркетингу відносин у бізнес-практиці з урахуванням специфіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення існуючої практики маркетингу відносин в Україні дозволяє зробити висновок, що функціонально він виконує кілька важливих ролей у діяльності вітчизняних підприємств. По-перше, він спрямований на залучення клієнтів із високою потенційною життєвою цінністю, що дає змогу оптимізувати витрати на маркетинг шляхом фокусування уваги на сегментах із найвищим потенціалом довгострокової вигоди. По-друге, саме маркетинг відносин забезпечує утримання клієнтів шляхом застосування різноманітних програм лояльності, персоналізованих пропозицій, післяпродажного сервісу і постійного моніторингу задоволеності. По-третє, цей підхід забезпечує збільшення середнього обсягу купівлі та частоти повторних покупок завдяки крос-продажам, апсейлу і персональним рекомендаціям.

Крім того, маркетинг відносин підвищує ефективність внутрішніх процесів через автоматизацію маркетингових і сервісних бізнес-сценаріїв, що дозволяє знижувати операційні витрати і швидко реагувати на зміни у поведінці клієнтів. І, нарешті,

він формує основу для стратегічних партнерств і кооперацій, де довіра і взаємна вигода стають визначальними чинниками успіху [3, 11].

Призначення маркетингу відносин у бізнесі необхідно сформулювати як досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом формування взаємовигідних і міцних відносин із клієнтами та партнерами, збільшення CLV (чистого прибутку від співпраці протягом усього її часу) та мінімізації витрат на залучення нових клієнтів за рахунок оптимізації підходів у покращенні співпраці з існуючими.

Важливо наголосити на головній ідеї маркетингу відносин як стратегії, що змінює фокус бізнесу з одноразових продажів на створення цінності впродовж усього життєвого циклу клієнта (табл. 1). Визначальні ознаки його використання в практиці вказують на необхідність надійної технічної та якісної аналітичної бази, тоді як організаційні вимоги акцентують увагу на культурних і кадрових змінах, без яких технології не дадуть підприємствам бажаного ефекту [1, 8].

Із суто практичного погляду це означає, що підприємство має усвідомлено інвестувати у розробку життєвих циклів клієнтів, ведення збору і аналізу даних, впровадження технологій для персоналізації й автоматизації, а також будувати бізнес-процеси, які підкріплюють культуру взаємодії з клієнтом. На рівні топ-менеджменту це вимагає інтеграції маркетингу відносин у загальну стратегію розвитку компанії, узгодження KPI, мотиваційних систем і систем звітності.

Систематизація практичних підходів демонструє, що для забезпечення ефективного впровадження маркетингу відносин у бізнесі необхідна послідовна реалізація кількох важливих блоків [6]:

- 1) технічна інфраструктура (CRM, маркетингові автоматизації, платформи аналітики);
- 2) важливі контентні та комунікаційні рішення (персоналізовані пропозиції, омніканальні сценарії);

3) організаційні зміни (навчання персоналу, зміни у структурі взаємодії між підрозділами);

4) правові аспекти (політика обробки персональних даних і відповідність регуляціям).

Відповідний план практичного впровадження маркетингу відносин може охоплювати такі етапи, як аудит клієнтських даних і різних процесів, сегментація клієнтської бази, визначення ключових метрик (CLV, churn rate, retention rate), відповідний вибір і налаштування CRM-системи, розробка сценаріїв комунікацій і процесів автоматизації, тестування і ітеративне удосконалення, масштабування та інтеграція отриманих рішень із іншими бізнес-процесами.

Зауважимо, що в Україні напрями застосування маркетингу відносин зараз охоплюють різні види діяльності та галузі, починаючи від роздрібною торгівлі та сфери послуг до B2B-комунікацій і дій виробничих підприємств. У роздрібному секторі використовують часто такі інструменти маркетингу відносин, як CRM-системи, програми лояльності, персоналізовані розсилки і різні рекомендаційні підходи, що допомагають підвищувати повторні продажі та збільшувати частку бізнесу в гаманці клієнта [5, 7].

У сфері послуг (банки, страхування, телеком) маркетинг відносин досить часто реалізується через індивідуальні підходи до клієнтів, сервісні контракти, програми преміум-обслуговування та різні цифрові платформи, що забезпечують безшовний клієнтський досвід.

Для B2B-сегменту ринку особливу роль відіграють стратегічні відносини з постачальниками і партнерами, побудова системи довгострокових контрактів, ко-інвестування у спільні проекти й обмін інформацією для оптимізації ланцюгів постачання. Виробничі компанії можуть застосовувати принципи маркетингу відносин для побудови системи сервісних рішень, що дозволяє трансформувати одноразові продажі у довгострокові взаємозалежні відносини з партнерами.

Таблиця 1

Характеристика сутності та основних функцій маркетингу відносин

№ з/п	Визначальні ознаки	Пояснення специфіки прояву
1	Сутність	Орієнтація на довгострокові взаємини з клієнтом і різними стейкхолдерами.
2	Головна мета	Збільшення величини CLV і зниження витрат на залучення нових клієнтів.
3	Ключові компоненти	CRM, аналітика, персоналізація, омніканальність.
4	Основні функції	Залучення, утримання, підвищення середнього чеку, формування рекомендацій.
5	Організаційні вимоги	Крос-функціональні команди, клієнтоорієнтована культура, мотивація на довгостроковий результат.

Джерело: авторська розробка

Визначення напрямів практичного застосування маркетингу відносин в умовах України

№ з/п	Призначення	Напрями застосування
1	Підвищення CLV	Формування персоналізованих пропозицій і запуск рекомендаційних систем.
2	Утримання клієнтів	Використання програм лояльності та введення сервісних контрактів.
3	Оптимізація витрат	Автоматизація маркетингу, сегментований САС.
4	Побудова довіри	Ведення прозорої політики даних і запровадження реферальних програм для існуючих клієнтів.
5	Підтримка партнерства	Ведення спільних проєктів із надійними клієнтами, укладання довгострокових B2B-угод.

Джерело: авторська розробка

Загалом, стратегічні цілі використання маркетингу відносин у практиці, які тісно пов'язані з підвищенням CLV, утриманням клієнтів, оптимізацією витрат, побудовою довіри та підтримкою партнерств, трансформуються у конкретні напрями дій. Важливо, що у контексті України будуть домінувати рішення, які підсилюють локальні особливості бізнесу, а саме довіру, персональні контакти, адаптацію до умов ринку і врахування рівня платоспроможності (табл. 2).

Особливості впровадження маркетингу відносин для українських умов пов'язані з кількома критичними чинниками. По-перше, це цифровий розрив між компаніями різного розміру і секторів економіки, який вимагає від бізнесу адаптації підходів: малі й середні підприємства часто починають з простих CRM-рішень і ведення базових сценаріїв автоматизації, тоді як великі компанії мають можливість інвестувати в аналітику великого обсягу даних і машинне навчання для глибокої персоналізації [5].

По-друге, тільки культурні особливості українського споживача, включно з високим впливом особистих рекомендацій і довіри до своїх знайомих, роблять ефективними такі інструменти маркетингу відносин, що підсилюють соціальні довірчі зв'язки, серед яких будуть реферальні програми, персональні менеджери і локалізований контент.

По-третє, економічна невизначеність, як і коливання платоспроможності споживачів, підсилюють доцільність утримання існуючої клієнттури як більш економічно виправданого напрямку зростання бізнесу. Крім того, правове поле і вимоги щодо захисту персональних даних зумовлюють необхідність прозорих політик, які підвищують рівень довіри і зменшують ризики репутаційних втрат.

Визначальними чинниками успішності проєктів у маркетингу відносин на практиці є грамотна робота з даними. Якість даних, їхня повнота та актуальність визначають можливості здійснення сегментації ринку та персоналізації підходів.

В українських реаліях бізнес часто має справу з розрізненими джерелами інформації, коли дані з офлайн-точок продажу, кол-центру, електронної комерції та соціальних мереж не завжди інтегровані. Тому одним із перших практичних кроків має

стати створення єдиного клієнтського профілю і ведення регулярного очищення баз даних. Адже аналітика клієнтської поведінки дозволяє визначати критичні точки відтоку, найбільш цінні для бізнесу сегменти й ефективні канали комунікації, а ще обґрунтовувати інвестиції у пропонувані програми лояльності та системи сервісного обслуговування [10].

Програми лояльності в умовах України набувають різноманітних форм – від дуже простих накопичувальних систем до складних багаторівневих програм із застосуванням персоналізованих пропозицій, гейміфікацією та партнерськими екосистемами. Особливу ефективність показують ті програми, які поєднують матеріальні вигоди (наприклад, знижки, бонуси) з нематеріальними (пріоритетне обслуговування, ексклюзивні події, персональні консультації тощо).

Важливою умовою успіху маркетингу відносин є дотримання балансу між цінністю, що надається клієнту, і економічною ефективністю програми для самої компанії. У цьому сенсі показник CLV використовується як основний орієнтир для прийняття рішень щодо здійснення інвестицій у різні сегменти клієнтів.

Ще одна складова маркетингу відносин, яка має вирішальне значення для формування безшовного клієнтського досвіду, – це омніканальність. У практиці вітчизняних компаній вона передбачає інтеграцію офлайн-продажів, інтернет-магазинів, мобільних додатків, кол-центрів і соціальних мереж у єдину систему управління взаємодією з клієнтом.

Переваги омніканального підходу для бізнесу проявляються в підвищенні задоволеності клієнтів, скороченні часу для підприємств на вирішення запитів і збільшенні конверсії при повторних контактах. Для реалізації омніканальності необхідні не лише технічні рішення, але й скоординовані процеси у межах кожної компанії, включаючи навчання персоналу та адаптацію KPI.

Персоналізація комунікацій і пропозицій, що ґрунтується на сегментації, поведінкових моделях і прогностичній аналітиці, дозволяє підвищити релевантність взаємодій і, як наслідок, загальну ефективність маркетингових витрат. В Україні персоналізація може включати локалізацію повідомлень

українською мовою, врахування регіональних уподобань, сезонності і типових сценаріїв поведінки для різних демографічних груп клієнтів. Застосування рекомендаційних систем у електронній комерції дає змогу збільшувати середній чек і частоту покупок, однак потребує інвестицій у якість даних і алгоритмічні рішення.

Організаційні та кадрові аспекти маркетингу відносин не менш важливі за технологічні. На практиці доцільно створювати крос-функціональні команди, які об'єднують маркетинг, продажі, сервіс і IT, а також варто впроваджувати систему мотивації співробітників, орієнтовану на довгострокові показники утримання і задоволення вже існуючих клієнтів.

Проведення навчання персоналу у сфері клієнтського сервісу, ефективних комунікацій і роботи з CRM-системою сприяє формуванню клієнтоорієнтованої культури. Крім того, важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку від клієнтів і швидко реагувати на виявлені проблеми, демонструючи цінність цих відносин у конкретних діях [7].

У свою чергу, економічна ефективність маркетингу відносин проявляється через зменшення churn rate (тобто зниження відсотка клієнтів, які припиняють користуватися послугами компанії або купувати її товари протягом певного періоду), збільшення середнього CLV, підвищення ефективності маркетингових витрат і зниження потреби у витратах на залучення нових клієнтів.

Для оцінювання його результатів у бізнесі необхідно використовувати комплекс показників: CLV (англ. customer lifetime value), CAC (customer acquisition cost), retention rate, churn, NPS (net promoter score), середній чек і частоту покупок. Така система метрик дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й прогнозувати ефект від запровадження ініціатив і планувати подальші інвестиції.

Серед ризиків і викликів, з якими стикаються українські компанії під час застосування стратегій

маркетингу відносин, можна вказати як небезпеки макrorівня, так і перешкоди на рівні самих організацій (табл. 3). Несприятливий вплив матимуть рівень платоспроможності, невизначеність на ринку, перевантаження інформацією та недооцінювання емоційного стану споживачів, існуючі проблеми з підбором персоналу і незначна ефективність різних категорій комунікацій [9].

У свою чергу, на рівні компаній доцільно зважати на недостатню якість і інтеграцію даних, брак аналітичних компетенцій, супротив змінам всередині підприємства, обмежені бюджети на впровадження технологій, а також ризики, пов'язані з дотриманням вимог щодо захисту персональних даних тощо.

Подолати ці ризики можна завдяки використанню поетапного підходу до впровадження цього стратегічного підходу в управління бізнесом, акцентуванні уваги на швидких виграшах (англ. quick wins), навчання персоналу та побудову партнерств із провайдером технологічних рішень. Вони дозволяють компаніям отримати доступ до інноваційних інструментів, експертизи та масштабованих маркетингових рішень, що прискорюють зростання та оптимізують витрати.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На завершення підсумуємо, що маркетинг відносин у контексті українського бізнесу є не лише набором технологічних рішень або маркетингових інструментів, але й цілісною стратегією, що на практиці поєднує дані, процеси, людей і культуру.

Впровадження цього підходу сприятиме підвищенню стійкості бізнесу, забезпечить збільшення економічної ефективності і формування довгострокових конкурентних переваг. Реалізація такої стратегії вимагає системного підходу до побудови єдиних клієнтських профілів, впровадження CRM і омніканальних платформ, розробки програм лояльності та систем персоналізації, трансформації організаційних процесів і підвищення аналітичної компетенції співробітників.

Таблиця 3

Небезпеки запровадження маркетингу відносин у вітчизняному бізнесі

Небезпека	Обґрунтування	Ризик
Зниження платоспроможності	Економічні труднощі зменшують витрати	Нереалізовані інвестиції, нерентабельність
Перевантаження інформацією	Великий потік інформації відштовхує	Зниження ефективності, втрата лояльності
Невизначеність на ринку	Зміни в економіці ускладнюють стратегії	Втрата клієнтів через нестабільність
Проблеми з персоналом	Кадрові труднощі через мобілізацію	Низька ефективність через нестабільність
Недооцінювання емоційного стану споживачів	Страх і стрес знижують відкритість	Втрата довіри та клієнтів
Високі витрати на стратегії	Потрібні великі витрати на реалізацію	Фінансові труднощі, банкрутство
Низька ефективність комунікацій	Зміни в поведінці клієнтів, нестабільність	Неефективність комунікацій, втрата клієнтів

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 5, 7, 9]

Поряд із цим, урахування локальних особливостей ринку України, а саме наявного цифрового розриву, культурних факторів, економічної невизначеності та різних регуляторних вимог, дозволить краще адаптувати загальні принципи маркетингу відносин до реалій саме вітчизняного бізнес-середовища і досягти бажаних результатів у вигляді зростання CLV, зниження витрат на залучення та підвищення лояльності з боку споживачів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Болотна О. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/viewFile/16/30>.
2. Бондаренко В., Мостенська Т., Рябчик А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>.
3. Васильченко О., Ільєнко А. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 274-278. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-54>.
4. Кузьмін О. Стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 33–41.
5. Левіна М. О. Інтеграція стратегії маркетингу відносин в українське середовище. *Економічний простір*. 2023. № 10. С. 51–58.
6. Макарова В. В. Маркетинг відносин. Київ : ЦУЛ, 2021. 228 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/poln_text/monografii_2021/Makarova_Marketing_vidnosin.pdf
7. Пронько Л. Маркетинг відносин як інструмент конкурентоспроможної маркетингової стратегії. *Агросвіт*. 2023. Т. 11. С. 44–51.
8. Райко Д. В. Маркетинг відносин. Суми : Триторія, 2024. 348 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061431.pdf/>.
9. Рибачук Н. В. Маркетинг відносин у вітчизняному бізнесі: сучасні виклики. *Вісник КНТЕУ*. 2022. №2. С. 67–75.
10. Савчук І. Цифровізація маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 5(1). С. 72–85.
11. Sheth J. Future of relationship marketing. *Journal of Business Research*. 2020.

REFERENCES

1. Bolotna O. V. Marketynh vidnosyn yak suchasna kontseptsiiia marketynhu, available at: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/viewFile/16/30>.
2. Bondarenko, V., Mostenska, T. and Riabchik, A. (2025), Marketynh partnerskykh vidnosyn u rozvytku biznes-vzaiemodii v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 79, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>.
3. Vasylychenko, O. and Iliencko, A. (2024), Marketynh vidnosyn yak suchasna kontseptsiiia marketynhu, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 330(3), s. 274-278, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-54>.
4. Kuzmin, O. (2021), Stratehichni aspekty rozvytku partnerskykh vidnosyn u biznesi, № 4, s. 33–41.
5. Levina, M. O. (2023), Intehratsiia stratehii marketynhu vidnosyn v ukrainske seredovyshe, *Ekonomichnyi prostir*, № 10, s. 51–58.
6. Makarova, V. V. (2021), Marketynh vidnosyn, TsUL, Kyiv, 228 s., available at: https://library.nlu.edu.ua/poln_text/monografii_2021/Makarova_Marketing_vidnosin.pdf.
7. Pronko, L. (2023), Marketynh vidnosyn yak instrument konkuren-tospromozhnoi marketynhovoї stratehii, *Ahrosvit*, T. 11, s. 44–51.
8. Raiko, D. V. (2024), Marketynh vidnosyn, Trytoriia, Sumy, 348 s., available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061431.pdf/>.
9. Rybachuk, N. V. (2022), Marketynh vidnosyn u vitchyznianomu biznesi: suchasni vyklyky, *Visnyk KNTEU*, № 2, s. 67–75.
10. Savchuk, I. (2023), Tsyfrovizatsiia marketynhovykh stratehii u vitchyznianskykh kompaniiakh, *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*, № 5(1), s. 72–85.
11. Sheth, J. (2020), Future of relationship marketing. *Journal of Business Research*.

Стаття надійшла: 23.11.2025

Стаття прийнята: 07.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 33.336.1

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

Момрик Ю. І.,

y.momryk.2005@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. В умовах серйозних макроекономічних викликів та дії воєнного стану Україна має застосовувати дієві інструменти регулювання соціально-економічних процесів. Саме тому проблема формування результативної фінансової політики з урахуванням труднощів її впровадження у сучасних умовах набуває особливої актуальності. Така політика має враховувати інтереси всіх учасників фінансових відносин, і цей аспект сьогодні є ключовим. Водночас здійснювати аналіз і прогнозування фінансового стану підприємства у воєнний період надзвичайно складно, адже війна створює форс-мажорні обставини, які можуть призводити не лише до скорочення масштабів його діяльності, а й до повного зупинення роботи з безповоротною втратою активів чи ресурсів. Воєнні реалії посилюють невизначеність і підвищують різноманітні ризики. За таких умов увага керівників та аналітиків часто зосереджується не стільки на збереженні фінансової стабільності бізнесу, скільки на його базовому виживанні у складному макроекономічному середовищі. Управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану зумовлене необхідністю подолання ризиків і загроз, які негативно впливають на формування й використання таких джерел фінансування, як чистий прибуток, статутний та резервний капітал. За умови воєнного стану проблематично відбувається формування чистого прибутку підприємств, що пов'язано із такими чинниками: зміна системи логістики, неможливість провадити фінансово-господарську діяльність підприємства в умовах окупації або повного знищення, потреба й можливості релокації бізнесу, відтік робочої сили тощо. Усі ці фактори знижують доходи суб'єктів господарювання та підвищують витрати на ведення господарської діяльності, що негативно позначається на ефективності діяльності. Матриця фінансової стратегії Франціона-Романе дозволяє оцінювати не лише поточний стан фінансування підприємства, а й прогнозувати можливі варіанти розвитку його стратегічної фінансової політики. Водночас цей інструмент має і певні обмеження: по-перше, прийняття рішень фінансовим аналітиком щодо переміщення підприємства між квадрантами матриці значною мірою залежить від суб'єктивних оцінок; по-друге, у ній не враховується галузева специфіка діяльності підприємства, що може знижувати точність та практичну цінність отриманих результатів.

Ключові слова: фінансова політика, стратегічне планування, управління фінансами підприємств, матриця фінансової стратегії, фінансова стратегія, фінансова тактика.

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

Momryk Y. I.,

y.momryk.2005@gmail.com,

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

STRATEGY FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

Abstract. *In the face of serious macroeconomic challenges and martial law, Ukraine must apply effective instruments to regulate socio-economic processes. That is why the problem of forming an effective financial policy, taking into account the difficulties of its implementation in modern conditions, is becoming particularly urgent. Such a policy must take into account the interests of all participants in financial relations, and this aspect is key today. At the same time, analyzing and forecasting the financial condition of an enterprise during a war period is extremely difficult, because war creates force majeure circumstances that can lead not only to a reduction in the scale of its activities, but also to a complete cessation of work with an irreversible loss of assets or resources. War realities increase uncertainty and various risks. Under such conditions, the attention of managers and analysts is often focused not so much on maintaining the financial stability of the business, but on its basic survival in a difficult macroeconomic environment. Management of the financial resources of an enterprise under martial law is due to the need to overcome risks and threats that negatively affect the formation and use of such sources of financing as net profit, authorized and reserve capital. Under martial law, the formation of net profit of enterprises is problematic, which is associated with the following factors: changes in the logistics system, the inability to conduct financial and economic activities of the enterprise under conditions of occupation or complete destruction, the need and possibility of business relocation, labor outflow, etc. All these factors reduce the income of business entities and increase the costs of conducting business activities, which negatively affects the efficiency of activities. The Franchon-Romanet financial strategy matrix allows you to assess not only the current state of financing of an enterprise, but also to predict possible options for the development of its strategic financial policy. At the same time, this tool has certain limitations: first, the financial analyst's decision-making regarding the movement of an enterprise between the quadrants of the matrix largely depends on subjective assessments; second, it does not take into account the industry specifics of the enterprise's activities, which may reduce the accuracy and practical value of the results obtained.*

Keywords: financial policy, strategic planning, corporate financial management, financial strategy matrix, financial strategy, financial tactics.

JEL Classification: H70

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-19>

Постановка проблеми. Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в умовах війни має бути виваженим та враховувати значну кількість ризиків та непередбачуваних обставин. Фінансова політика підприємства має передбачати можливості формування фінансових подушок безпеки, які дадуть змогу оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, на можливу втрату майна, різних видів ресурсів, відкриють можливості альтернативних варіантів заробітку та кооперування з іншими учасниками ринку.

Війна відкрила можливості для активування нових видів діяльності, які дають можливість суб'єктам господарювання не лише вижити, але й закріпити ринкові позиції, а в майбутньому – завоювати і лідерські. Саме тому суб'єктам бізнесу в умовах війни важливо постійно слідкувати за зовнішніми викликами і відповідно до них налаштовувати власну операційну діяльність. Цілі підприємства визначають його фінансову політику.

Формування фінансової політики суб'єкта господарювання є складовою його стратегічного управління та забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Фінансова політика підприємства має на меті забезпечити фінансову стабільність та базується на альтернативних стратегіях із чітким розподілом повноважень.

Мета фінансової політики суб'єкта господарювання пов'язана зі стратегією його розвитку і

охоплює максимізацію прибутку, мінімізацію витрат, забезпечення конкурентних переваг та інші цілі, важливі для забезпечення фінансової стійкості. Фінансова політика узгоджує різноманітні цілі та напрями діяльності підприємства, її призначення – забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та ефективне управління ресурсами.

Водночас максимізація позитивного фінансового результату не завжди є основною метою суб'єкта господарювання. Крім цього, актуальними є фінансова стійкість, репутація, соціальна відповідальність та екологічна стійкість.

У зв'язку з цим за умов війни як ніколи актуалізується формування стратегічних підходів до управління фінансами підприємств, які не лише забезпечать їм виживання у надскладних зовнішніх умовах, але й дозволять оптимізувати фінансову складову діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, які працюють у сфері вирішення проблем формування оптимальної фінансової політики підприємств, варто виокремити К. В. Багацьку, Н. М. Гуляєву, О. І. Кондратюк, І. В. Стояненко, О. А. Пурденко, І. Г. Ганечко, Н. І. Климаш та ін.

Постановка завдання. Метою публікації є висвітлення сутності фінансової політики підприємства, її аналіз в сучасних умовах

господарювання та окреслення стратегічних напрямів управління фінансами в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення механізму досягнення цілей підприємства за допомогою формування ефективної фінансової політики використовується у бізнесі як дієва практика.

За умов зростання міжнародних зав'язків фінансова політика стає могутнім інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності та успішної фінансової діяльності суб'єкта господарювання у стратегічній перспективі. Її використовують для оцінювання доцільності бізнес-ідей, напрямів інвестування коштів та ефективності розподілу фінансових ресурсів між різними напрямками функціонування.

Етапи фінансової політики доцільно поділяти на довгострокові та короткострокові залежно від часових параметрів фінансових потоків.

Довгострокова фінансова політика окреслює стратегічні орієнтири розвитку підприємства, формуючи загальне бачення процесів без детального аналізу їхніх окремих елементів.

Короткострокова ж фінансова політика зосереджується переважно на питаннях, що стосуються поточних активів і зобов'язань.

Формування й реалізація фінансової політики вимагають постійного контролю, який має інтегрувати обидва підходи в єдину фінансову стратегію підприємства. У процесі її розробки та реалізації керівництву доводиться безперервно ухвалювати управлінські рішення з широкого спектра напрямів. Вибір найоптимальнішого варіанта значною мірою залежить від своєчасності й точності інформації. Саме тому сучасні підприємства інвестують значні ресурси в організацію системи постійного інформаційного забезпечення фінансової політики. Нестача такої інформації може спричинити суттєві прямі втрати, нереалізовані можливості та прийняття неефективних управлінських рішень як тактичного, так і стратегічного характеру [2].

Одним із дієвих інструментів вважається застосування економіко-математичних моделей, які описують взаємозв'язок кількісних характеристик ключових компетенцій, визначених під час стратегічної діагностики підприємства. Науковці також пропонують методологію «кривої досвіду» як основу вибору стратегії на різних рівнях. Вона базується на залежності основних показників розвитку підприємства від комплексу чинників із використанням як емпіричних, так і прогнозних даних.

Методологічний підхід, що спирається на концепцію «кривої життєвого циклу підприємства», передбачає здійснення суттєвих змін у діяльності компанії залежно від етапу її розвитку. Проте недоліком цього підходу є відсутність урахування фінансових аспектів, що обмежує його практичне використання.

Матричний метод вибору стратегії надає можливість враховувати вплив різних груп чинників на

стратегічні рішення та забезпечує індивідуалізацію підходу до формування стратегії підприємства.

Розробку та реалізацію фінансової стратегії здійснюють на двох рівнях: корпоративному та бізнес-рівні. Відмінності їхнього застосування зумовлена різними стратегічними орієнтирами, масштабами діяльності, функціональними завданнями, а також зовнішніми факторами, зокрема податковою політикою чи антимонопольними обмеженнями [2].

Фінансова політика підприємства, яка спрямована на повне розкриття його потенціалу та досягнення оптимальної прибутковості протягом усього життєвого циклу, має охоплювати чітко визначені цілі, інструменти їх реалізації, джерела покриття поточних і капітальних витрат, підходи до оптимізації формування та використання ресурсів, критерії оцінювання ефективності планів, систему контролю та методи оцінювання кінцевих результатів.

Завершальний етап формування фінансової стратегії пов'язаний із досягнутими результатами діяльності, які свідчать про її відповідність стратегічним цілям підприємства, узгодженість із місією та адаптованість до змін зовнішнього середовища. Важливо зазначити, що реалізація стратегії змінює потенціал компанії настільки, що повернення до попереднього стану стає неможливим. Постійність стратегії проявляється у безперервному її вдосконаленні та коригуванні з урахуванням динаміки ринкових умов.

Основну мету фінансової політики суб'єкта господарювання можна сформулювати як безперервне здійснення поточної фінансово-господарської діяльності, реалізацію тактичних цілей та завдань і забезпечення досягнення стратегічної мети шляхом формування оптимального грошового потоку, ефективного використання фінансових ресурсів та успішного фінансового менеджменту.

Призначення фінансової політики підприємства полягає в упорядкуванні фінансових відносин; наданні фінансам плановірності та послідовності; удосконаленні управління грошовими потоками; забезпеченні виконання завдань, визначених керівництвом; прискоренні грошового обороту; оптимізації складу фінансових інструментів; ефективному використанні фінансових ресурсів.

Фінансова політика підприємства передбачає формування таких складових: облікової політики; кредитної політики; політики управління грошовими засобами; політики управління витратами та доходами; дивідендної політики тощо.

Під час воєнного стану проблеми формування оптимальної фінансової політики підприємств значно актуалізуються. Суб'єкти господарювання функціонують в умовах високих ризиків та непередбачуваності, а обмежений обсяг фінансових ресурсів змушує їх невпинно підвищувати ефективність їх використання [1].

Як відомо, стійкий фінансовий стан підприємства досягається за рахунок ритмічної роботи, продуманого управління активами і джерелами їх

формування. Цьому сприяють прогнозоване розміщення та ефективне використання власного і залученого капіталу, всебічний аналіз фінансового стану за даними фінансової звітності, вжиття оптимальних управлінських рішень у фінансовій сфері.

Різні типи фінансової політики впливають на підприємство по-різному.

1. Агресивний тип спрямований на високі результати, але водночас пов'язаний зі значним ризиком. Підприємство, що обирає цей тип, інвестує в проекти з великим ризиком та високими прибутками, встановлює низькі ціни на продукцію, має значний обсяг запасів та надає відстрочки платежів.

2. Консервативний тип спрямований на фінансову безпеку та мінімізацію ризиків. Підприємство, що обирає цей тип, інвестує в проекти з низьким ризиком, встановлює середні ринкові ціни на продукцію, має невеликі запаси та надає короткі відстрочки платежів.

3. Помірний тип орієнтований на середні результати при помірному ризикі та ґрунтується на компромісі між ліквідністю та прибутковістю [5].

Формування фінансової політики передбачає певний план дій, що охоплює такі етапи:

1. Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

2. Планування (стратегічне та оперативне).

3. Напрацювання оптимальної концепції управління: капіталом, активами, цінами, витратами, фінансовими потоками.

4. Фінансовий контроль (перевірка виконання фінансових планів, аудит) [5].

Під час розроблення та втілення фінансової політики керівництво підприємства мусить неперервно приймати управлінські рішення з багатьох можливих напрямів.

Виокремлюють низку методологічних підходів до вибору фінансової стратегії підприємства.

Доречним інструментом під час формування стратегічної фінансової політики підприємства є матриця фінансових стратегій Франшона-Романе, результати якої дозволяють не лише оцінити поточний стан суб'єкта господарювання з позиції фінансового ризику, але й розглянути ситуацію в динаміці шляхом прогнозування змін фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників функціонування.

Метод Франшона-Романе передбачає розрахунок трьох показників: результату господарської діяльності, результату фінансової діяльності, результату фінансово-господарської діяльності [11].

Результат господарської діяльності (*РГД*) характеризує суму коштів, яка перебуває

у розпорядженні суб'єкта господарювання після фінансування виробничого розвитку. Якщо *РГД* набуває додатного значення, то підприємство забезпечує самофінансування розвитку, а якщо від'ємного – залучає позикові ресурси для фінансування своїх виробничих потреб, оскільки власних ресурсів бракує.

РГД визначають за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (1.1)$$

де *БР* – бруто-результат від експлуатації інвестицій; $\Delta ФЕП$ – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; $\Delta ОФ$ – зміна первісної вартості основних засобів за звітний період; *ІД* – інші доходи.

Результат фінансової діяльності (*РФД*) є зміною обсягу заборгованості підприємства, скоригованою на фінансові витрати, дивідендні та податкові виплати. Додатне значення *РФД* свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів; від'ємне – про зменшення обсягу позикових джерел фінансування.

РФД визначають за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + \\ + Дук - Вук - \Phi Ід + Дф, \quad (1.2)$$

де $\Delta ПК$ – зміна позикового капіталу за звітний період; *Вф* – фінансові витрати; *ПП* – податок на прибуток; *Д* – виплачені дивіденди; *Дук* – дохід від участі в капіталі; *Вук* – втрати від участі в капіталі та інші витрати; $\Phi Ід$ – довгострокові фінансові інвестиції; *Дф* – інші фінансові доходи.

Результат фінансово-господарської діяльності (*РФГД*) визначається як сума результатів господарської та фінансової діяльності підприємства:

$$РФГД = РГД + РФД. \quad (1.3)$$

РФГД дає змогу оцінити обсяг «вільних» грошових коштів суб'єкта господарювання після фінансування ним усіх витрат і забезпечення виробничого розвитку. Додатне значення показника вказує на наявність у підприємства вільних грошових коштів для фінансування інших напрямів функціонування; від'ємне – про нестачу вільних грошових коштів, що може спровокувати ускладнення або скорочення виробничих можливостей суб'єкта господарювання [11].

За результатом здійснених розрахунків суб'єкт господарювання відносять до одного з дев'яти квадрантів матриці (табл. 1).

Квадранти 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадранти 4, 5, 6) перебуває зона успіхів, у якій значення показників додатні, а фінансовий ризик є мінімальним. Під діагоналлю (квадранти 7, 8, 9) розміщена зона дефіцитів, у якій значення показників є від'ємними.

Таблиця 1

Матриця фінансових стратегій

Показники	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1 РФГД → 0	4 РФГД > 0	6 РФГД >> 0
РГД → 0	7 РФГД < 0	2 РФГД → 0	5 РФГД > 0
РГД < 0	9 РФГД << 0	8 РФГД < 0	3 РФГД → 0

Джерело: табл. 1 складена на основі [11]

Опис квадрантів матриці та можливі альтернативні переходи до інших квадрантів характеризує табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика квадрантів матриці Франсона – Романе

№ з/п	Позиції	Характеристики	Можливість переходу
1	Рівновага на підприємстві	Ефективна діяльність, наявність умов для самофінансування та розитку, зменшення заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності	4, 2, 7
2	Рівновага на підприємстві	Стала фінансова стійкість. Власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку. Обсяги заборгованості практично не змінюються. Структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності забезпечені фінансовими ресурсами	1, 3, 5, 7, 4, 6
3		Збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, наявність передумов для кризи	8, 2, 5
4	Успіх (збільшення ліквідних коштів)	Наявність вільних коштів для реалізації проєктів з використанням позикового капіталу	1, 2, 7
5		Посилення можливості активної експансії, виробничі потреби повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами	2, 6, 8
6		Фінансування не лише власного розвитку, а і створення дочірніх підприємств, залучення додаткових кредитів. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку	4, 5
7	Дефіцит ліквідних коштів	Дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами їх надходження і витрачання	2, 8, 9
8		Дефіцит коштів пов'язаний зі зниженням рівня економічної прибутковості	7, 9
9		Кризовий стан підприємства, необхідність згортання інвестицій, потреба у фінансовій підтримці	7, 8

Джерело: табл. 2 складена на основі [11]

Застосуємо матрицю Франсона-Романе для оцінювання фінансової політики ТОВ МК «Галичина» (табл. 3).

Таблиця 3

Розрахунок результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ МК «Галичина» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
БР	2369061	3175091	3690164
ΔФЕП	473218	279245	428684
ΔОФ	166632	43942	123159
ІД	375	191	5305
РГД	1729586	2852095	3143626
ΔПК	753761	896849	765981
ВФ	22137	28763	18385
ПП	2203	6795	11840
Вук	-	7	46
РФД	729421	861291	735756
РФГД	2459007	3713386	3879382

Джерело: табл. 3 складена на основі [10]

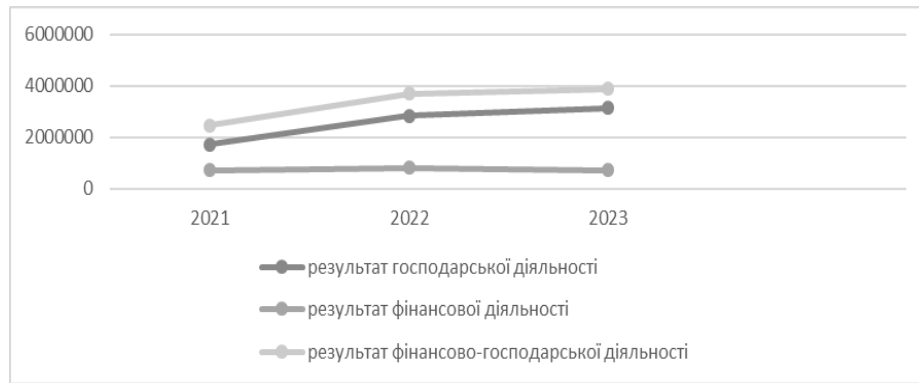


Рис. 1. Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ МК «Галичина» за 2021–2023 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі [10]

Як показують дані розрахунків, протягом 2021–2023 рр., незважаючи на складні зовнішні умови, ТОВ МК «Галичина» стабільно перебувала у квадраті 6 матриці Франсона-Романе, тобто підприємству було достатньо коштів не лише для забезпечення основної діяльності, але й для реалізації різноманітних фінансових операцій та подальшого розвитку.

Фінансова стратегія втілюється через різні інструменти та методи, які обирають залежно від конкретних обставин з урахуванням соціально-економічних та політичних чинників. Застосування цих інструментів та методів варіюється залежно від умов, але важливо, щоб вони відповідали загальній стратегії підприємства, узгоджувалися між собою та враховували майбутні зміни в зовнішньому середовищі.

Рис. 1 характеризує динаміку результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Як показує рисунок, незначне зниження результатів фінансової діяльності спостерігалось лише у 2023 році. Всі інші показники характеризувались позитивною динамікою.

Отже, матриця фінансової стратегії Франсона-Романе дає змогу оцінювати не лише поточне фінансування суб'єкта господарювання, а й прогнозувати можливі сценарії змін у межах його стратегічної фінансової політики. Проте цей інструмент має і низку недоліків: рішення фінансового аналітика щодо переходу підприємства в інші квадранти матриці мають суб'єктивний характер, а також матриця не враховує галузевої специфіки функціонування суб'єкта господарювання, що може знижувати достовірність результатів її використання.

Як бачимо, ефективна фінансова політика є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімальними витратами та у найкоротші терміни. Це важливий компонент успішного управління фінансами, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати фінансових ризиків та планувати майбутні дії відповідно до загальної стратегії розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, фінансова

політика підприємства має бути спрямована на максимальну реалізацію його потенціалу та досягнення оптимального рівня прибутковості протягом усього життєвого циклу. Вона повинна містити чітко визначені цілі та методи їх досягнення, джерела фінансування поточних та капітальних витрат, методику оптимізації формування й використання матеріальних і фінансових ресурсів, обґрунтовані критерії ефективності реалізації планів компанії, методи контролю за їх виконанням, а також критерії оцінювання досягнутих результатів.

Напрацювання та втілення фінансової політики вимагають постійного контролю, який покликаний поєднувати стратегічний та тактичний підходи в загальну фінансову стратегію підприємства.

Аналіз фінансової політики ТОВ МК «Галичина» за 2021–2023 рр. показав, що, незважаючи на складні зовнішні умови, спричинені воєнним станом, підприємству було достатньо коштів не лише для забезпечення основної діяльності, але й для реалізації різноманітних фінансових операцій та подальшого розвитку. Подальші дії керівництва мають бути спрямовані на забезпечення безперебійної поточної діяльності та акумулювання фінансових ресурсів для здійснення інвестицій.

ЛІТЕРАТУРА

1. ACC. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-dovidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>
2. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
3. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223–225.
4. Гріщенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку*

фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 208–211.

5. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. *BBC*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>.

6. Зубар Д. «Зараз не до прибутку». Як працює малий бізнес в Одесі під час війни. *Громадське. Новини*. 2022. URL: <https://suspilne.media/222573-zaraz-pro-pributok-mova-ne-jde-ak-pid-cas-vijni-pracue-malij-biznes-vodesi>.

7. Зюскін А. Цифровізація бізнес-процесів малого бізнесу як фактор зростання його конкурентоспроможності. *Економіка і управління*. 2022. № 28(5). С. 452–461. URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-452-461>.

8. Федик М. В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 48–54.

9. Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

10. «Молочна компанія «Галичина». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/zvit-auditoryv-2023-rik/>

11. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/16958/14131>

REFERENCES

1. ASS. Vedennia biznesu pid chas viiny v Ukraini. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>

2. Kostenko, Yu. O., Korolenko, O. B. and Huz, M. M. (2022), Analiz finansovoi stiiosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vypusk 43, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

3. Hrishchenko, I. V. and Kobal, O. A. (2020), Otsinka pokaznykiv v protsesi finansovoho planuvannia pidpriemstva. *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy* : zb. nauk. prats, Vinnytsia, s. 223–225.

4. Hrishchenko, I. V. (2020), Otsinka pokaznykiv finansovoi stiiosti pidpriemstva. *Perspektyvy rozvytku finansovo-ekonomichnoho prostoru Ukrainy* : zb. nauk. prats, Vinnytsia, s. 208–211.

5. Zanuda, A. (2022), Biznes pid chas viiny: yak pidtrymku zaproponuvav uriad ta yak vyzyvaie biznes, *BBC*, available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>.

6. Zubar, D. (2022), «Zaraz ne do prybutku». Yak pratsiuie maliy biznes v Odesi pid chas viiny, *Hromadske. Novyny*, available at: <https://suspilne.media/222573-zaraz-pro-pributok-mova-ne-jde-ak-pid-cas-vijni-pracue-malij-biznes-vodesi>.

7. Ziuskin, A. (2022), Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv maloho biznesu yak faktor zrostannia yoho konkurentospromozhnosti. *Ekonomika i upravlinnia*, № 28(5), s. 452–461, available at: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-452-461>.

8. Fedyk, M. V. (2022), Kreatyvna zainiatist v umovakh tsyfrovikh transformatsii, *Investitsii: praktyka ta dosvid*, № 1, s. 48–54.

9. Chumak, O. V., Melnychuk, I. I. and Levina, M. V. (2024), Kontseptualni zasady formuvannia finansovoi polityky v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom, *Ekonomika ta suspilstvo*, vypusk 62, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

10. «Molochna kompaniia «Halychyna», ofitsiinyi sait, available at: <https://galychyna.com.ua/zvit-auditoryv-2023-rik/>

11. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/viewFile/16958/14131>

Стаття надійшла: 02.10.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 658.89:339.138:004.9

Вовчанська О. М.,

olcja-2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8005-345X,

Researcher ID: F-3473-2019,

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

Вакуленко Д. В.,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ НА BEAUTY-РИНКУ

Анотація. У статті досліджено інноваційні цифрові інструменти трейд-маркетингу, що формують лояльність споживачів на глобальному та українському beauty-ринку. Показано, що бренди переходять до омніканальних і data-driven моделей взаємодії, активно використовуючи мобільні додатки, персоналізовані пропозиції, push-комунікації, AR/VR-технології, гейміфікацію, AI-рекомендаційні системи та інтегровані програми лояльності. Міжнародна практика (Sephora, L'Oréal, Shiseido, The Ordinary, Laneige) демонструє зростання повторних покупок на 30-70% саме завдяки цифровим рішенням, що поєднують поведінкову аналітику, інтерактивні механіки та партнерські програми з ритейлерами. На основі аналізу визначено, що ключовим трендом 2023–2025 рр. стало нарахування винагород не лише за факт покупки, а й за «корисну поведінку» – участь у навчальних модулях, проходження діагностики, створення персонального режиму догляду, взаємодію з контентом. Український beauty-ринок активно інтегрує digital trade marketing, проте все ще є розрив у рівні цифровізації порівняно з міжнародними практиками. Drogerie-мережі EVA, Prostor та Watsons впроваджують мобільні додатки, бонусні програми, персоналізовані пропозиції, проте застосування AR/AI-рішень, IoT-пристроїв, повної омніканальної синхронізації та глибокої Big Data-аналітики залишається обмеженим. Проаналізовано ефективність існуючих програм лояльності українського бізнесу та визначено, що їхній вплив на повторні покупки та LTV зростає разом із рівнем персоналізації комунікації та інтеграції великих даних. Результати дослідження дозволили ідентифікувати основні проблеми розвитку digital-трейд-маркетингу в Україні: недостатня автоматизація, відсутність комплексних CRM-екосистем, низький рівень використання AR/AI-технологій та відсутність доказової аналітики ефективності застосовуваних інструментів. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення лояльності покупців шляхом цифрової трансформації взаємодії з клієнтами, впровадження персоналізованих digital-моделей, поглиблення Big Data-аналізу та розширення співпраці брендів і ритейлерів у форматі омніканальних програм лояльності.

Ключові слова: цифрові інновації, трейд-маркетинг, лояльність споживачів, beauty-ринок, персоналізація, програми лояльності.

Vovchanska O. M.,

olcja-2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8005-345X,

ResearcherID: F-3473-2019

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

Vakulenko D. V.,

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

DIGITAL TRADE MARKETING INNOVATIONS IN THE BEAUTY MARKET

Abstract. The article explores innovative digital trade marketing tools that build consumer loyalty in the global and Ukrainian beauty markets. It is shown that brands are moving towards omnichannel and data-driven interaction models, actively utilizing mobile applications, personalized offers, push communications, AR/VR technologies, gamification, AI-recommendation systems, and integrated loyalty programs. International practice (Sephora, L'Oréal, Shiseido, The Ordinary, Laneige) demonstrates an increase in repeat purchases by 30-70% precisely due to digital solutions that combine behavioral analytics, interactive mechanics, and partnership programs with retailers. Based on the analysis, it is determined that the key trend for 2023–2025 has been the accrual of rewards not only for the fact of purchase but also for “useful behavior” – participation in educational modules, completing diagnostics, creating a personal care

routine and interacting with content. The Ukrainian beauty market is actively integrating digital trade marketing, but there is still a gap in the level of digitalization compared to international practices. Drogerie chains EVA, Prostor, and Watsons implement mobile applications, bonus programs, and personalized offers, but the use of AR/AI solutions, IoT devices, full omnichannel synchronization, and deep Big Data analytics remains limited. The effectiveness of existing loyalty programs of Ukrainian businesses is analyzed, and it is determined that their impact on repeat purchases and LTV (Lifetime Value) increases with the level of communication personalization and Big Data integration. The research results allowed for the identification of the main challenges in the development of digital trade marketing in Ukraine: insufficient automation, the lack of comprehensive CRM-ecosystems, a low level of AR/AI technology utilization, and the absence of evidence-based analytics for the effectiveness of the applied tools. Practical recommendations are formulated for enhancing customer loyalty through the digital transformation of customer interaction, implementation of personalized digital models, deepening Big Data analysis, and expanding cooperation between brands and retailers within the format of omnichannel loyalty programs.

Keywords: digital innovations, trade marketing, consumer loyalty, beauty market, personalization, loyalty programs.

JEL Classification: M31, M37, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-20>

Постановка проблеми. Сучасний beauty-ринок перебуває на етапі цифрової трансформації, де ключову роль відіграють інноваційні інструменти трейд-маркетингу, а саме персоналізовані пропозиції, push-комунікації, програми лояльності та системи менеджменту великих даних. Міжнародні бренди активно застосовують омніканальні та data-driven підходи для підвищення лояльності споживачів і їх повторних покупок. В Україні ж, попри активне впровадження мобільних додатків та бонусних програм, існує **цифровий розрив**, позаяк відсутні комплексні рішення, інтегровані аналітичні інструменти та емпірично підтверджена ефективність нових трейд-маркетингових моделей. Таким чином, **проблема полягає у недостатній цифровізації та недослідженості впливу інноваційних інструментів трейд-маркетингу на формування лояльності покупців українського beauty-ринку.**

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інновацій трейд-маркетингу на beauty-ринку та їхнього впливу на лояльність споживачів набула широкого висвітлення як у зарубіжній, так і в українській науковій літературі. Закордонні автори зосереджуються переважно на цифрових підходах у комунікаціях з покупцями, ролі персоналізації та big data. Зокрема, P. Verhoef, P. Kannan та J. Inman [1] у своїй праці розкривають значення омніканальних стратегій для залучення покупців та підвищення їхньої прихильності до бренду. Дослідники наголошують, що мобільні додатки, push-сповіщення та поведінкова аналітика стають ключовими драйверами зростання лояльності споживачів beauty-сегменту.

Схожий підхід демонструють K. Sharma та G. Kumar [2], які аналізують використання великих масивів даних для створення персоналізованих програм лояльності. Автори доводять, що впровадження Big Data у цифрові системи взаємодії з покупцями забезпечує суттєве збільшення повторних покупок та частоти використання мобільних додатків.

В українському науковому дискурсі питання інновацій у торговельній діяльності висвітлюють багато вчених. С. Лях [3] якісно представив сучасні тренди цифровізації в роздрібній торгівлі. Л. Васильченко і А. Ахтоян [4] досліджували еволюцію маркетингових інновацій у сфері ритейлу крізь призму технологічного розвитку і трансформації споживчих очікувань, наголошуючи, що інновації є відповіддю на зміну потреб клієнтів. О. Пурденко, В. Мельник [5] та Л. Сатир, В. Кепко і А. Шевченко [6] одноставно визнають цифровий маркетинг, персоналізацію та Big Data ключовими інструментами інновацій у торгівлі. О. О. Сохацька і О. М. Завгородня [7] досліджують потенціал цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT), у підвищенні клієнтоорієнтованості українського ритейлу. Це відображає глобальний тренд на створення «розумного» досвіду для покупців. О. Панаско та Н. Микитенко [8] аналізують програми лояльності покупців у торговельних підприємствах, наголошуючи на їхній ключовій ролі у підвищенні повторних покупок та зміцненні відносин зі споживачами.

Загалом сучасні наукові джерела дозволяють простежити еволюцію трейд-маркетингу від традиційних інструментів до цифрових моделей взаємодії з покупцями. Водночас питання **взаємозв'язку між інноваційними трейд-маркетинговими практиками та реальними показниками лояльності українських покупців** залишається актуальним і потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета статті полягає у виявленні та аналізі сучасних інноваційних інструментів трейд-маркетингу на beauty-ринку та оцінюванні їх впливу на лояльність покупців в українських умовах для визначення прогалин у застосуванні digital-рішень та формування практичних рекомендацій з метою підвищення ефективності маркетингових стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний beauty-ринок характеризується високим рівнем конкуренції та швидкою зміною споживчих уподобань. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових інструментів та впровадження цифрових інновацій у трейд-маркетинг. Особливої актуальності набувають digital-інструменти, що дають змогу суттєво підсилити взаємодію зі споживачами, адаптувати комунікацію до їхніх потреб та формувати довгострокову лояльність.

Глобальні зміни ринку beauty-продукції доводять, що ритейлери та бренди переходять до омніканальних моделей комунікації, інтегруючи офлайн- та онлайн-взаємодію. Провідні міжнародні компанії активно застосовують мобільні додатки, програми лояльності, push-сповіщення та персоналізовані маркетингові пропозиції. В Україні схожі інновації найактивніше впроваджують мережі drogerie-формату – **Prostor, EVA, Watsons**, які мають стабільне зростання клієнтських баз завдяки цифровим рішенням.

Роль digital-інструментів у підвищенні лояльності покупців є багатовимірною. По-перше, вони дозволяють здійснювати персоналізацію пропозицій на основі аналізу поведінки покупців та їхніх вподобань. По-друге, інтерактивні механізми взаємодії (push-сповіщення, мобільні додатки, бонусні програми) стимулюють повторні покупки та підвищують частоту відвідувань точок продажу. По-третє, цифрові інструменти дають можливість збирати дані для подальшого аналізу ефективності маркетингових стратегій, що забезпечує безперервне вдосконалення трейд-маркетингових практик [8].

Інновації трейд-маркетингу на beauty-ринку, зокрема застосування digital-інструментів, відіграють ключову роль у формуванні лояльності покупців. Вони дозволяють ритейлерам підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами, стимулювати повторні покупки та адаптувати маркетингові стратегії до швидкозмінних споживчих потреб.

Результати маркетингового аналізу сучасних рішень щодо лояльності споживачів дозволили сформулювати основні digital-інструменти, що застосовуються на beauty-ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні цифрові інструменти підвищення лояльності споживачів на beauty-ринку

№ з/п	Інструмент трейд-маркетингу	Практика застосування на beauty-ринку
1	Мобільні додатки лояльності з QR-кодами	Під час промоакцій в супермаркетах клієнти сканують код для миттєвих балів, що стимулює повторні покупки та збір даних для сегментації споживачів.
2	AR/VR-віртуальні примірки (Virtual Try-On)	У рейдах (форма прямого контакту з клієнтом, коли компанія організовує короткострокову акцію для залучення уваги до продукту) клієнти «приміряють» косметику на місці, отримуючи персональні пропозиції та бали за участь, що підвищує конверсію на 20–30%.
3	Персоналізовані email/SMS-розсилки з автоматизацією	Автоматичні нагадування про знижки на повторні покупки після промоакцій з фокусом на RFM-сегментацію для утримання клієнтів.
4	Цифрові карти лояльності (Wallet-інтеграція)	Клієнти пред'являють карту в магазині для балів, а система надсилає geo-push про локальні промоакції, підвищуючи частоту візитів.
5	AI-аналітика та рекомендації	Під час акцій AI пропонує продукти на основі сканів, формуючи персональні профілі для довгострокових маркетингових кампаній.
6	Гейміфікація та реферальні програми	Клієнти беруть участь у челенджах за бали, запрошують друзів для бонусів, що вірусно поширює лояльність клієнтів.
7	User-Generated Content (UGC) платформи	Клієнти діляться фото з промоакцій, отримуючи бали; контент використовується для соціальних мереж, посилюючи довіру клієнтів.
8	IoT-пристрої (розумні дзеркала/сканери)	Під час рейдів клієнти сканують себе для персональних порад, отримуючи QR з балами для додатка, що будує емоційний зв'язок з клієнтами.
9	Відеокомерція та live-стрімінг	Рейд-стенди (промо-стенди) з QR для live-сесій з б'юті-експертами, з балами за участь та персональними кодами знижок.
10	Блокчейн/NFT для ексклюзивних винагород	Клієнти отримують NFT за промоакцію, що дає доступ до ексклюзивних подій, стимулюючи лояльність у преміум-сегменті.
11	CRM-системи з O2O-інтеграцією	Збір контактів на стендах продажу для автоматизованих кампаній, з фокусом на LTV та реактивацію клієнтів.
12	Чат-боти та спільноти у соціальних мережах	Після промоакції бот надсилає персональні челенджі, формуючи спільноту для обміну досвідом.

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

У 2025 р. трейд-маркетинг на світовому beauty-ринку став повністю цифровим та омніканальним. Лояльність формується не завдяки знижкам, а завдяки **безшовному персоналізованому досвіду**, де взаємодія в магазині миттєво продовжується у смартфоні. Лідери ринку отримують **60–80% повторних продажів** від учасників програм лояльності, а найбільший ефект забезпечують **AR-технології, AI-рекомендації, гейміфікація та миттєві винагороди**.

Отже, сучасний трейд-маркетинг перетворився на ключову екосистему довгострокової лояльності, де комерційний успіх залежить від швидкості та глибини цифрової інтеграції бренду й ритейлера.

На сучасному beauty-ринку лояльність споживачів формується не лише якістю продукту, а й емоційним зв'язком, персоналізацією та безшовним досвідом через усі канали взаємодії. Провідні світові бренди активно використовують digital trade marketing (програми для роздрібних партнерів, спільні промоції з ритейлерами, shopper-маркетинг у цифровому середовищі), щоб стимулювати повторні покупки та підвищувати LTV (Lifetime Value) клієнта. Найуспішніші міжнародні кейси використання інноваційних цифрових інструментів трейд-маркетингу у 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Міжнародний досвід digital trade marketing на beauty ринку для підвищення лояльності споживачів у 2023–2025 рр.

№	Бренд та країна/регіон	Маркетингова кампанія / інструмент	Digital trade marketing рішення	Ключові результати (лояльність та продажі)
1	Sephora (США + глобально)	Beauty Insider Community + Sephora App	Програма лояльності Beauty Insider інтегрована з додатком та in-store QR-кодами. Ритейлери-партнери (Kohl's, JCPenney у США) отримують спільні digital-купони та бонуси, персоналізовані рекомендації через Sephora Credit Card та App.	+ Virtual Artist з AR
2	L'Oréal Paris (Європа (особливо Франція, Німеччина, UK))	«Stand Up Against Street Harassment» + Loyalty App «L'Oréal Paris Le Club»	Спільна програма з ритейлерами (Boots, DM, Carrefour): покупці отримують підвищені бали за покупку в магазині після проходження п'ятихвилинного тренінгу з протидії харасменту в додатку.	+47% росту повторних покупок серед учасниць програми (2024 р.); понад 1,5 млн осіб пройшли тренінг.
3	Shiseido (Азія + Японія)	«Beauty Journey» з інтеграцією LINE та Rakuten	Програма лояльності Shiseido через офіційний LINE-акаунт (80+ млн користувачів у Японії) та Rakuten Points. Спільні акції з аптеками Matsumoto Kiyoshi та Cosme.	Зростання частки повторних покупок на 38% за 2024 р.; 65% продажів у каналі drugstore тепер проходять через програму лояльності.
4	The Ordinary (DECIEM) глобально, фокус Європа та США	«Regimen Builder» + Skin School + retail-partner dashboard	Цифровий інструмент Regimen Builder інтегровано в сайти партнерів (Cult Beauty, Space NK, Ulta). Ритейлери отримують комісію за кожен створений персоналізований режим через їхній сайт.	Середній чек учасників програми на 74% вищий; NPS бренду виріс з 68 до 82 за два роки (2023–2025 рр.).
5	Laneige (Amorepacific) Азія – Південна Корея, експансія в США	«Sleep Circus» pop-up + KakaoTalk Gift + Olive Young partnership	Кампанія з нічними масками: покупка в Olive Young (найбільший drugstore Кореї) через KakaoTalk Gift дає ексклюзивний мінінабір і подвоєні бали.	Продажі масок Laneige у 2024 р. зросли на 56% YoY; 70% покупців повертаються протягом 60 днів.

Джерело: складено авторами на основі [11–15]

Результати аналізу табл. 2 показують, що найефективніші практики ґрунтуються на:

- інтеграції з великими ритейлерами (Sephora + Kohl's; Shiseido + Rakuten);
- використанні AR/AI для індивідуальних діагностик;
- винагородженні «корисної поведінки» споживача, а не лише здійснення ними покупки.

Проте існують і регіональні відмінності. Азійські бренди роблять акцент на інтеграції з екосистемами типу LINE, KakaoTalk, тоді як західні – на глибокій AI-персоналізації та AR-примірках. У 2024–2025 роках ключовим трендом стало нарахування балів не просто за покупку, а за «корисну поведінку» (наприклад, проходження тренінгу L'Oréal, створення режиму The Ordinary, фото шкіри в Shiseido), що значно підвищило емоційний зв'язок та LTV.

Український ринок drogerie демонструє стійке зростання в умовах стійких викликів, з акцентом на омніканальні рішення та програми лояльності. EVA лідирує з понад 1100 магазинами, Watsons (282 магазини) фокусується на персоналізованих послугах, Prostor (після злиття з Cosmo, ~500 магазинів) акцентує на доступності. Маркетинговий аналіз їхніх програм лояльності та digital-інструментів подано в табл. 3.

Як бачимо з табл. 3, українські мережі активно розвивають цифрові програми лояльності, досягаючи 60–70% повторних покупок від учасників мобільних додатків та бонусних клубів. Найуспішнішими виявилися маркетингові омніканальні механізми: QR → бали → персональні пропозиції.

Незважаючи на прогрес, впровадження інновацій трейд-маркетингу на beauty-ринок стикається з суттєвими бар'єрами. Російсько-українська війна спричинила як логістичні перебої, так і міграцію клієнтів, змушуючи мережі фокусуватися на онлайн-продажах, але ще з низькою довірою до E-commerce. Кібербезпека продовжує залишатися критичною проблемою, ускладнює персоналізацію через ризики конфіденційності, особливо для AI-інструментів. Обмежені інвестиції та брак кваліфікованих кадрів гальмують AR/VR та IoT-рішення. Регуляторні виклики, як GDPR-подібні норми в ЄС для експорту, та інфраструктурні проблеми (погане Internet-покриття в регіонах) знижують ефективність маркетингових омніканальних заходів. Це спричиняє те, що трейд-інновації доступні переважно лідерам beauty-ринку.

На основі порівняння міжнародних практик та українських реалій щодо використання інноваційних цифрових інструментів здійснено маркетинговий аналіз, результати якого подані у табл. 4.

Таблиця 3

Досвід використання українськими drogerie-мережами інноваційних інструментів трейд-маркетингу

Мережа	Мобільний додаток	Бонусна система	Персоналізація	Ефективність впровадження (ключові показники 2024–2025 рр.)
EVA	EVA App (історія покупок, трекінг замовлень, геолокація магазинів)	«EVA МОЗАЙКА» (нарахування бонусів за покупки, cashback, донати)	Персональні рекомендації на основі історії покупок, тести шкіри в магазинах з QR-переходом до App	>10 млн учасників програми; 20% доходу від власних брендів; зростання онлайн-продажів на 19% YoY (Q1 2025); 70% повторних покупок від лояльних клієнтів
Prostor	Prostor App (каталоги акцій, онлайн-замовлення, BOPIS)	Бонусна програма з накопиченням балів за покупки, інтеграція з Rozetka	Персональні акції на основі сегментації (RFM-аналіз), email/SMS-розсилки	Зростання мережі до 500+ магазинів після злиття з Cosmo; +15% активних користувачів App (Q3 2024); фокус на регіональному охопленні підвищив частку повторних візитів на 25%
Watsons	Watsons App (цифрова карта лояльності, персональні пропозиції, доставка)	Watsons Club (бали за покупки, VIP-рівні, ексклюзивні знижки)	AI-рекомендації, персоналізовані push-повідомлення, консультації в App	1,5+ млн учасників; 12% респондентів у дослідженні – члени Club; +10% утримання клієнтів через CRM; зростання продажів на 8% YoY за рахунок омніканального маркетингу.

Джерело: складено автором на основі [16–18]

Таблиця 4

Ключові відмінності міжнародних та українських практик використання інноваційних цифрових інструментів трейд-маркетингу на beauty-ринку

Інструмент трейд-маркетингу	Міжнародна практика (Sephora, L'Oréal, Shiseido)	Українська практика (EVA, Prostor, Watsons)	Ключові відмінності
Програми лояльності	Тісні системи (моделі, у якій споживачі отримують різні можливості залежно від свого рівня) з experiential rewards (події, персональні консультації); 60–80% повторних продажів від учасників.	Базові бонусні бали та cashback; 60–70% повторних покупок, але без глибокої гейміфікації.	Міжнародні практики зосереджуються на емоційному зв'язку (спільноти, NFT); українські – на транзакційному підході (знижки).
Цифрові інструменти	AR/VR-примірки, AI-рекомендації, live-streaming; інтеграція з LINE/Kakao (Азія) для +30–50% конверсії.	Мобільні додатки з QR, geo-push; обмежена персоналізація через CRM.	Глобальні акцентують на високотехнологічних інструментах (IoT, Web3); вітчизняні – на базових (POS-інтеграція).
Оmnіканальність	Повна O2O (BOPIS, virtual-to-store); 71% споживачів очікують персоналізації.	Гібрид он-лайн/офлайн з Rozetka/Nova Poshta; +19% он-лайн-продажів EVA.	Міжнародні – безшовні (app-to-store); українські – фрагментовані через логістику.
Ефективність	Зростання LTV на 30–70%; NPS >80.	+8–28% доходу; 10–15% утримання через App.	Глобальні – вищий ROI від інновацій; українські – стабільність, але низька диференціація.

Джерело: складено автором на основі [10, 19, 20]

Матеріали табл. 4 показують, що міжнародні практики трейд-маркетингу на beauty-ринку фокусуються на глибокій omnіканальній інтеграції з просунутими технологіями, тоді як українські мережі переважно використовують базові мобільні додатки та бонусні системи, обмежені локальними викликами.

За результатами маркетингових досліджень можемо висновувати, що український beauty-ринок демонструє зростання, але відстає від глобальних трендів через недостатні інвестиції в цифрові маркетингові інструменти. Виокремимо ключові прогалини українського beauty-ритейлу порівняно з міжнародними практиками:

1. Відсутність глибокої персоналізації – більшість мереж досі не використовує AI-рекомендації, а збір та обробка даних гальмуються високими ризиками кібератак.

2. Обмежена маркетингова omnіканальність – онлайн- і офлайн-канали залишаються розірваними, без AR/VR-примірок та IoT-рішень, а фізична присутність клієнтів в мережах скоротилася через війну.

3. Практично відсутня гейміфікація та робота з User-generated content. Програми лояльності рідко пропонують челенджі, реферальні механіки чи NFT, а тема sustainability залишається на периферії трейд-маркетингу.

4. Інфраструктурні та кадрові бар'єри – слабе інтернет-покриття в регіонах, брак спеціалістів з data science та AI, а також домінування традиційних

MLM-моделей без сучасної цифрової інтеграції суттєво стримують розвиток інноваційного трейд-маркетингу.

Для закриття зазначених та інших прогалин українським флагманам beauty-ринку доцільно фокусуватися на гібридних моделях, інтеграції з локальними платформами (Rozetka, Viber) для утримання клієнтів; впровадженні AI для персоналізованих челенджів; партнерстві з брендами для AR-подій. Ці практики якраз є пріоритетними для покоління Z, позаяк більшість цих людей готові платити за підписки з акцентом на стійкість та спільноти для емоційного зв'язку.

Оптимізацію цифрових інструментів трейд-маркетингу необхідно починати з аудиту поточних систем (EVA МОЗАІКА, Watsons Club) для переходу від транзакційних балів до experiential rewards. За результатами аудиту ми рекомендуємо:

- ввести тісні рівні з VIP-доступом (ексклюзивні консультації, рор-уп події) для збільшення на 15–20% частоти візитів;
- інтегрувати реферальні механіки з бонусами за UGC (фото/відео з продуктами) для вірусного збільшення на 10–15%;
- моніторити RFM-сегментацію щомісяця для реактивації «сплячих» клієнтів через SMS/email (ROI >200%) [10].

У табл. 5 подано розроблені нами інноваційні цифрові інструменти для зростання лояльності споживачів адаптовані до українського контексту.

**Інтеграція інноваційних цифрових та аналітичних інструментів трейд-маркетингу
на українському beauty-ринку**

Інструмент	Використання в трейд-маркетинг	Очікуваний ефект для лояльності*
AI-аналітика з персоналізацією	AI-сканування шкіри через камеру смартфона в додатку; миттєві персональні рекомендації та знижки при оплаті на касі EVA/Prostor	Значне зростання LTV; більшість споживачів активно реагують на персоналізовані пропозиції
AR/VR-віртуальні примірки	QR-код у магазині → запуск AR-примірки у Viber/Telegram-боті; резервування та покупка (BOPIS) через Watsons	Помітне підвищення конверсії в точці продажу та суттєве зниження повернень товарів
Гейміфікація з чат-ботами	Челенджі в Telegram («7 днів догляду», «Skin Challenge» тощо) за бали; крос-промоакції з Rozetka та іншими брендами	Висока залученість учасників та часте повернення до програми лояльності
IoT-розумні дзеркала	Інтерактивні дзеркала у флагманських магазинах з AI-діагностикою шкіри; QR-код → збереження результату в особистий профіль додатку	Помітне збільшення повторних покупок та формування емоційного зв'язку з брендом
Блокчейн/NFT для ексклюзивів	Видача NFT за досягнення в програмі лояльності; доступ до закритих подій, ранніх продажів та унікальних пропозицій	Сильніше утримання преміум-клієнтів та зростання довіри до програми
Live-commerce з UGC	Прямі ефіри з б'юті-експертами та блогерами безпосередньо в додатку мережі; бали за активність у чаті та ділення інформацією	Різке зростання продажів під час трансляцій та сильний вірусний ефект серед Gen Z

*На основі глобальних кейсів

Джерело: складено автором на основі [14; 17, 19]

Інтеграція інноваційних цифрових та аналітичних інструментів трейд-маркетингу на українському beauty-ринку характеризується значним потенціалом для підвищення лояльності споживачів. Технології персоналізації, AR/VR, гейміфікації, IoT та live-commerce забезпечать глибшу взаємодію з брендом і створять унікальний користувацький досвід. Вони стимулюватимуть повторні покупки, збільшать конверсію та сформують емоційний зв'язок із клієнтами, що особливо важливо для аудиторій покоління Z та міленіалів. Використання таких трейд-маркетингових рішень сприятиме зміцненню конкурентних позицій мереж та підвищенню лояльності споживачів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сучасний beauty-ринок швидко цифровізується, а лояльність споживачів формується через персоналізований, омніканальний та інтерактивний досвід. Найефективнішими інструментами трейд-маркетингу стали мобільні додатки, AR/AI-рішення, гейміфікація та автоматизовані програми лояльності, що підвищують частоту повторних покупок і LTV. Міжнародні бренди демонструють глибшу інтеграцію маркетингових цифрових інноваційних технологій, включаючи віртуальні примірки, IoT та Web3-винагороди, в той час як українські мережі, що діють на beauty-ринку, зосереджені переважно на базових бонусних програмах і QR-моделях. Незважаючи на прогрес, розвиток цифрового трейд-маркетингу в Україні стримується російсько-українською війною, логістичними обмеженнями, браком висококваліфікованих кадрів та недостатніми інвестиціями у високотехнологічні рішення. На нашу думку, подальше зростання лояльності

клієнтів на beauty-ринку залежить від термінів впровадження цифрових інновацій трейд-маркетингу та розширення можливостей персоналізації.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на вивченні ефективності інтеграції AR/VR-рішень та Live-commerce з локальними e-commerce та месенджер-платформами (Viber, Telegram) для визначення оптимальної гібридної моделі залучення споживачів в умовах воєнного часу.

ЛІТЕРАТУРА

- Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). P. 174-181. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Sharma K., Parashar D., Basavaraju K., Singh D. K., Kazi A., Kumar G. (2023) The Role of Big Data Analytics in Enhancing Customer Interactions and Loyalty. International Conference on Power Energy, Environment and Intelligent Control, *PEEIC 2023*. pp. 308-311. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. URL: <https://doi.org/10.1109/PEEIC59336.2023.10451643>
- Лях С. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 0 (4). С. 66-73. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7>
- Васильченко Л., Ахтоян А. Еволюція та перспективні вектори розвитку маркетингових інновацій у ритейлі. *Вісник Хмельницького*

національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344. № 4. 238-243. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-32>

5. Пурденко О., Мельник В. Інноваційні бізнес-інструменти у сфері торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 77-84. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)07)

6. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібно торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.151810739>.

7. Сохацька О. М., Завгородня О. О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. URL: <https://zenodo.org/records/13297130>

8. Панаско О., Микитенко Н. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений*, № 1 (101), С. 233-241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48>

9. Top Trends Shaping the Beauty and Personal Care Industry in 2025. Euromonitor. URL: <https://www.euromonitor.com/article/top-trends-shaping-the-beauty-and-personal-care-industry-in-2025> (дата звернення 25.10.2025)

10. What Trends Should New Beauty Business Owners Watch in 2025? Moguldom. URL: <https://moguldom.com/462628/what-trends-should-new-beauty-business-owners-watch-in-2025/> (дата звернення 25.10.2025)

11. BTS's Jin tops Olive Young with Laneige's Mewy cushion following cream skin success. Allkpop. URL: <https://www.allkpop.com/article/2025/05/btss-jin-tops-olive-young-with-laneiges-mewy-cushion-following-cream-skin-success> (дата звернення 25.10.2025)

12. L'Oréal Paris' Stand Up program Provides Resources to Empower Self-Worth and Safety During International Anti-Street Harassment Week. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/loreal-paris-stand-up-program-provides-resources-to-empower-self-worth-and-safety-during-international-anti-street-harassment-week-302117958.html> (дата звернення 25.10.2025)

13. Loyalty Program Success Story: Sephora's Beauty Insider. URL: <https://lealtadapp.com/blog/post/loyalty-program-success-story-sephora-s-beauty-insider> (дата звернення 25.10.2025)

14. Scale success story: Sephora's Beauty Insider. LoyaltyLion. URL: <https://loyaltylion.com/blog/scale-success-story-sephoras-beauty-insider> (дата звернення 25.10.2025)

15. Shiseido Interactive Beauty Creates More Loyal Customers. URL: <https://www.treasuredata.com/customers/shiseido-interactive-beauty/> (дата звернення 25.10.2025)

16. Програма лояльності EVA МОЗАІКА. URL: <https://eva.ua/ua/programa-lojalnosti-eva-mozaika/> (дата звернення 25.10.2025)

17. PROSTOR – інтернет магазин косметики в Україні. URL: <https://prostor.ua/> (дата звернення 25.10.2025)

18. Watsons Ukraine. Програма лояльності. URL: https://www.watsons.ua/uk/official_rules (дата звернення 25.10.2025)

19. Beauty & Personal Care – Ukraine. Statista Market Forecast. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/ukraine> (дата звернення 25.10.2025)

20. Loyalty Program Trends 2025 report. URL: <https://www.openloyalty.io/resources/loyalty-program-trends> (дата звернення 25.10.2025)

REFERENCES

1. Verhoef, P. C., Kannan, P. K. and Inman, J. J. (2015), From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, № 91(2), s. 174-181, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

2. Sharma, K., Parashar, D., Basavaraju, K., Singh, D. K., Kazi, A. and Kumar, G. (2023). The Role of Big Data Analytics in Enhancing Customer Interactions and Loyalty. In *2023 International Conference on Power Energy, Environment and Intelligent Control, PEEIC 2023*. pp. 308-311. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. and <https://doi.org/10.1109/PEEIC59336.2023.10451643>

3. Vasylychenko L., Akhtoyan A. (2025), Evolutsiia ta perspektyvni vektory rozvytku marketynhovykh innovatsii u reiteili [Evolution and perspective vectors of marketing innovations development in retail], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 344 (4), 238-243, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-32>

4. Liakh, S. (2025), Analiz suchasnykh trendiv tsyfrovizatsii v rozdrinii torhivli Ukrainy [Analysis of current digitalization trends in retail trade in Ukraine], *Innovatsiina ekonomika*, vol. 0(4), pp. 66-73, available at: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7>

5. Purdenko, O. and Melnyk, V. (2021), Innovatsiini biznes-instrumenty u sferi torhivli, *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, № 3, s. 77-84, available at: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)07)

6. Satyr, L. M., Kepko, V. M., Shevchenko, A. O. (2025), Stratehii marketynhu innovatsii u sferi optovoi ta rozdrinnoi torhivli dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 9, available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.151810739>

7. Sokhatska, O. M. and Zavorodnia, O. O. (2024), Innovatsii ta tekhnolohichni rozvytok u sektori torhivli v Ukraini: potentsial ta pereshkody, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, №1, available at: <https://zenodo.org/records/13297130>

8. Panasko, O. A. and Mykytenko, N. V. (2022), Prohramy loialnosti pokuptsiv na pidpriemstvi torhivli: teoretychnyi ta praktychnyi rakursy, *Molodyi vchenyi*, vol. 1 (101), pp. 233-241, DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-48>

9. Euromonitor. Top Trends Shaping the Beauty and Personal Care Industry in 2025, available at: <https://www.euromonitor.com/article/top-trends-shaping-the-beauty-and-personal-care-industry-in-2025> (accessed October 25, 2025)

10. Moguldom. What Trends Should New Beauty Business Owners Watch in 2025? available at: <https://moguldom.com/462628/what-trends-should-new-beauty-business-owners-watch-in-2025/> (accessed October 25, 2025)

11. Allkpop (2025), BTS's Jin tops Olive Young with Laneige's Mewy cushion following cream skin success, available at: <https://www.allkpop.com/article/2025/05/btss-jin-tops-olive-young-with-laneiges-mewy-cushion-following-cream-skin-success> (accessed October 25, 2025)

12. PR Newswire (2024), L'Oréal Paris' Stand Up program Provides Resources to Empower Self-Worth and Safety During International Anti-Street Harassment Week. PR Newswire, available at: <https://www.prnewswire.com/news-releases/loreal-paris-stand-up-program-provides-resources-to-empower-self-worth-and-safety-during-international-anti-street-harassment-week-302117958.html> (accessed October 25, 2025)

13. Lealtadapp. Loyalty Program Success Story: Sephora's Beauty Insider, available at: <https://lealtadapp.com/blog/post/loyalty-program-success-story-sephora-s-beauty-insider> (accessed October 25, 2025)

14. LoyaltyLion. Scale success story: Sephora's Beauty Insider, available at:

<https://loyaltylion.com/blog/scale-success-story-sephoras-beauty-insider> (accessed October 25, 2025)

15. Treasure Data. Shiseido Interactive Beauty Creates More Loyal Customers, available at: <https://www.treasuredata.com/customers/shiseido-interactive-beauty/> (accessed October 25, 2025)

16. Eva. Prohrama loialnosti EVA MOZAIKA. [EVA MOZAIKA Loyalty Program], available at: <https://eva.ua/ua/programa-lojalnosti-eva-mozaika/> (accessed October 25, 2025)

17. PROSTOR. PROSTOR – internet mahazyn kosmetyky v Ukraini. [PROSTOR – online cosmetics store in Ukraine], available at: <https://prostor.ua/> (accessed October 25, 2025)

18. Watsons Ukraine. Prohrama loialnosti [Loyalty Program], available at: https://www.watsons.ua/uk/official_rules (accessed October 25, 2025)

19. Statista. Beauty & Personal Care – Ukraine, available at: <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/ukraine> (accessed October 25, 2025)

20. Open Loyalty. Loyalty Program Trends 2025 report, available at: <https://www.openloyalty.io/resources/loyalty-program-trends> (accessed October 25, 2025)

Стаття надійшла: 29.10.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.225.673

Голинський Ю. О.,

yuriy.holynskyy@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2724-5027,

Researcher ID: N-2844-2016,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансового менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, докторант ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”, м. Львів

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. Стаття містить комплексний аналіз поточного стану, класифікацію та системні проблеми впровадження цифрових інструментів і технологій у систему податкового адміністрування України. Актуальність дослідження зумовлена парадоксальною ситуацією: з одного боку, Україна демонструє вражаючі показники цифрової трансформації державного управління, створивши розгалужену екосистему податкових сервісів. Про це свідчить масове використання Електронного кабінету платника податків (понад 1,5 млн громадян та 2,8 млн самозайнятих осіб), мобільного додатку “Моя податкова” (понад 90 тисяч користувачів), інтеграція з порталом “Дія” та досягнення майже 98% рівня подання звітності в електронному вигляді. З іншого боку, за цими кількісними успіхами приховується значна “імплементативна прогалина” – розрив між передовими технологічними можливостями, які пропонує держава, та реальною спроможністю значної частини суспільства та бізнесу їх ефективно використовувати. Ця прогалина поглиблюється в умовах повномасштабної війни, яка руйнує інфраструктуру та посилює соціально-економічну нерівність. Як наслідок, формується “цифровий податковий розрив”: технологічно підготовлені суб’єкти господарювання отримують переваги від спрощення процедур, тоді як інші, особливо в сільській місцевості або з низьким рівнем цифрової грамотності (який у 2023 році становив 59,6%), стикаються з новими бар’єрами. Це призводить до помилок, зростання витрат на дотримання податкового законодавства та почуття соціальної виключеності. Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності системного аналізу всього комплексу цифрових інструментів як єдиної екосистеми та оцінки наскрізних викликів їх функціонування. Метою статті є систематизація та аналіз основних цифрових інструментів, що застосовуються в податковому адмініструванні України, розробка їхньої функціональної класифікації та критична оцінка досягнутих переваг і системних проблем впровадження. У межах дослідження проведено детальний аналіз функціональних інструментів. Розглянуто ядро системи – Електронний кабінет платника, мобільний додаток “Моя податкова” та інтеграцію з порталом “Дія” через комплексну послугу “е-Підприємець”. Особливу увагу приділено специфічним системам, таким як Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ), яка, попри ефективність у боротьбі зі шахрайством, характеризується системною проблемою масового блокування податкових накладних. Також проаналізовано систему РРО/ПРРО як інструмент контролю за готівковими операціями. Особливий акцент зроблено на інноваційних технологіях у податковій аналітиці та аудиті. Детально розглянуто перехід до електронного аудиту (е-аудиту) на основі стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA), впровадження якого з 2025–2027 років знаменує парадигмальний зсув від вибіркового перевірочного до суцільного дистанційного аналізу даних. Автор доводить, що поєднання SAF-T з технологіями Big Data та штучного інтелекту створює підґрунтя для переходу до превентивної моделі оподаткування, а в перспективі – до “електронної оцінки”, коли податковий орган самостійно розраховує податкове зобов’язання. Ключовим результатом роботи є розроблена детальна функціональна класифікація цифрових інструментів податкового адміністрування. Вони згруповані за дев’ятьма напрямками: інструменти електронної взаємодії, обслуговування платників, обліку продукції, аналітики та прогнозування, податкового контролю, прозорості та безпеки, сплати податків, інтеграційні та інформаційно-просвітницькі інструменти. Ця класифікація дозволяє системно осмислити складну архітектуру цифрової податкової системи та взаємозв’язки між її елементами. У висновках констатовано, що попри незаперечні переваги цифровізації (ефективність, прозорість, зниження адміністративного навантаження), її успіх стримується комплексом системних проблем. Вони згруповані у три блоки: 1) законодавчі та фінансові (відставання законодавства, висока вартість ІТ-систем); 2) технологічні та інфраструктурні (технічні збої, нерівний доступ до інтернету, кіберзагрози); 3) людський капітал та соціальні проблеми (низька цифрова грамотність, ризик “інформаційної асиметрії” та непрозорості алгоритмів). Головний висновок статті полягає в тому, що подальший прогрес у цифровізації податкової сфери залежить не стільки від створення нових інструментів, скільки від цілеспрямованого подолання “імплементативної прогалини”. Це вимагає стратегічних інвестицій у підвищення цифрової грамотності населення, розбудову стійкої та інклюзивної інфраструктури, а також забезпечення прозорості й підзвітності самих цифрових систем. Перспективи подальших досліджень пов’язуються з кількісною оцінкою впливу цифровізації на економіку, соціологічним

вивченням “цифрового розриву”, аналізом кібербезпеки фінансової системи та дослідженням питань справедливості та неупередженості алгоритмів штучного інтелекту в податковому контролі.

Ключові слова: податкове адміністрування, цифрові інструменти, електронний кабінет, е-аудит, SAF-T, Big Data, цифрова грамотність, імплементаційна прогалина.

Holynskyy Yu. O.,

yuriy.holynskyy@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2724-5027,

Researcher ID: N-2844-2016,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv, Doctoral Degree Studies Candidate at Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv

DIGITAL TOOLS AND TECHNOLOGIES IN THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE: ANALYSIS, CLASSIFICATION AND IMPLEMENTATION CHALLENGES

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the current state, classification, and systemic challenges of implementing digital tools and technologies within Ukraine's tax administration system. The study's relevance stems from a paradoxical situation: on one hand, Ukraine demonstrates impressive indicators of digital transformation in public administration, having created an extensive ecosystem of tax services. This is evidenced by the mass adoption of the Taxpayer's E-cabinet (used by over 1.5 million citizens and 2.8 million self-employed individuals), the "My Tax" mobile application (over 90,000 users), integration with the "Diia" portal, and an e-reporting rate of almost 98%. On the other hand, these quantitative successes conceal a significant "implementation gap" – a disparity between the advanced technological capabilities offered by the state and the actual capacity of a large segment of society and business to use them effectively. The author argues that this gap is deepening under the conditions of the full-scale war, which destroys infrastructure and exacerbates socio-economic inequality. Consequently, a "digital tax divide" is emerging: technologically prepared business entities gain advantages from simplified procedures, while others, particularly in rural areas or with low digital literacy (which stood at 59.6% in 2023), face new barriers. This leads to errors, increased compliance costs, and a sense of social exclusion. Thus, the scientific problem lies in the absence of a systemic analysis of the entire complex of digital tools as a unified ecosystem and an assessment of the cross-cutting challenges of their operation. The article aims to systematize and analyze the main digital tools used in Ukraine's tax administration, develop their functional classification, and critically evaluate the benefits achieved and the systemic problems of implementation. The study provides a detailed analysis of functional tools. It examines the core of the system – the Taxpayer's E-cabinet, the "My Tax" mobile application, and the integration with the "Diia" portal through the comprehensive "e-Entrepreneur" service. Special attention is given to specific systems like the Electronic VAT Administration System (E-VAT system), which, despite its effectiveness in combating fraud, is characterized by the systemic problem of mass blocking of tax invoices. The system of cash registers (RRO/PRRO) as a tool for controlling cash transactions is also analyzed. A particular emphasis is placed on innovative technologies in tax analytics and auditing. The transition to e-audit based on the Standard Audit File for Tax (SAF-T UA) is examined in detail; its implementation from 2025–2027 marks a paradigm shift from selective on-site inspections to comprehensive remote data analysis. The author argues that combining SAF-T with Big Data and Artificial Intelligence technologies creates the foundation for a transition to a preventive taxation model and, in the long term, to "e-assessment," where the tax authority independently calculates the tax liability. A key result of the work is the author's detailed functional classification of digital tax administration tools. They are grouped into nine categories: tools for electronic interaction, taxpayer services, product accounting, analytics and forecasting, tax control, transparency and security, tax payment, integration, and information and education. This classification allows for a systemic understanding of the complex architecture of the digital tax system and the interconnections between its elements. In conclusion, the author states that despite the undeniable advantages of digitalization (efficiency, transparency, reduced administrative burden), its success is constrained by a set of systemic problems. These are grouped into three blocks: 1) legislative and financial (lagging legislation, high cost of IT systems); 2) technological and infrastructural (technical failures, unequal access to the internet, cyber threats); and 3) human capital and social issues (low digital literacy, the risk of "information asymmetry," and the non-transparency of algorithms). The main conclusion of the article is that further progress in the digitalization of the tax sphere depends not so much on creating new tools as on purposefully bridging the "implementation gap." This requires strategic investments in improving the digital literacy of the population, building a resilient and inclusive infrastructure, and ensuring the transparency and accountability of the digital systems themselves. Prospects for further research are linked to the quantitative assessment of the impact of digitalization on the economy, sociological studies of the "digital divide", analysis of the cybersecurity of the fiscal system, and research into the fairness and impartiality of artificial intelligence algorithms in tax control.

Keywords: tax administration, digital tools, E-cabinet, e-audit, SAF-T, Big Data, digital literacy, implementation gap.

JEL Classification: H25, H26, M15, M48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-21>

Постановка проблеми. Стрімке впровадження цифрових інструментів у систему податкового адміністрування України є одним із найпомітніших досягнень у сфері державного управління останніх років. Створено розгалужену екосистему цифрових сервісів, що охоплює мільйони користувачів: Електронним кабінетом платника податків користуються понад 1,5 млн громадян та 2,8 млн самозайнятих осіб; мобільним додатком “Моя податкова” – понад 90 тисяч; через портал “Дія” здійснюються мільйони запитів щодо податкових послуг, а частка платників, що звітують в електронному вигляді, сягнула майже 98%. Ці показники свідчать про значний прогрес.

Водночас за цими вражаючими цифрами прихована ключова практична проблема – існування значної “імплементативної прогалини” між передовими можливостями, що надаються державою, та реальною спроможністю суспільства, бізнесу та інфраструктури їх ефективно використовувати. Ця прогалина поглиблюється під впливом повномасштабної війни, яка руйнує інфраструктуру та посилює економічну нерівність. Як наслідок, виникає “цифровий податковий розрив”: технологічно підготовлені суб’єкти господарювання отримують переваги від спрощення процедур, тоді як інші, особливо в сільській місцевості або з низьким рівнем цифрової грамотності (який у 2023 році становив 59,6%), стикаються з новими бар’єрами, що може призводити до помилок, зростання витрат на дотримання законодавства та відчуття виключеності. Таким чином, зв’язок із важливим практичним завданням полягає в необхідності не просто створювати нові інструменти, а й забезпечити їхню стабільну, інклюзивну та ефективну роботу для всіх категорій платників податків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література, присвячена цифровізації податкової сфери, переважно зосереджена на аналізі окремих інструментів чи технологій. Існують праці, що розглядають впровадження електронного аудиту, функціонування систем електронного адміністрування ПДВ, переваги електронного декларування. Автори детально описують технічні характеристики та очікувані ефекти від конкретних нововведень.

Однак у науковому доробку не вирішеною залишається частина загальної проблеми, що полягає у відсутності системного аналізу та класифікації всього комплексу цифрових інструментів податкового адміністрування України як єдиної, взаємопов’язаної екосистеми. Наявні публікації часто описують окремі “дерева”, але не дають “карти лісу”. Бракує роботи, яка б провела комплексну інвентаризацію, запропонувала функціональну

класифікацію та здійснила збалансовану, на основі наявних даних, оцінку наскрізних переваг та системних викликів, пов’язаних із функціонуванням усього спектра цифрових податкових сервісів. Ця стаття спрямована на заповнення цієї прогалини шляхом переходу від опису окремих інструментів до аналізу їх як цілісної системи.

Постановка завдання. Метою статті є:

—систематизувати та проаналізувати основні цифрові інструменти й технології, що застосовуються в системі податкового адміністрування України;

—запропонувати функціональну класифікацію цих інструментів для створення концептуальної рамки їхнього розуміння;

—критично оцінити основні практичні переваги, що були досягнуті завдяки цифровізації, та системні проблеми, які виникають під час їх впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ядром цифрової трансформації податкового адміністрування в Україні є розгалужена мережа сервісів, спрямованих на спрощення взаємодії платників із державою. Центральним елементом цієї системи є Електронний кабінет платника податків (Е-кабінет), який забезпечує реалізацію широкого спектра прав та обов’язків в онлайн-режимі: від подання звітності та реєстрації податкових накладних до листування з контролюючими органами та доступу до реєстрів. Для підвищення мобільності розроблено додаток

“Моя податкова”, що пропонує спрощений функціонал для громадян та фізичних осіб-підприємців (ФОП), зокрема подання декларацій, сплату податків та перегляд стану розрахунків із бюджетом.

Важливим кроком стала інтеграція податкових послуг у загальнодержавний портал “Дія”. Це дозволило не лише отримувати довідки про доходи чи переглядати податкові зобов’язання, а й запустити комплексну послугу “е-Підприємець”, яка автоматизує процес реєстрації бізнесу, включаючи реєстрацію платником єдиного податку чи ПДВ та відкриття банківського рахунку.

Окремої уваги заслуговують системи, спрямовані на адміністрування специфічних податків. Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) дозволяє в режимі онлайн контролювати нарахування та сплату податку, що значно зужує простір для шахрайства. Водночас ця система має суттєвий недолік, що проявляється у масовому блокуванні податкових накладних та, як наслідок, численних судових справах між платниками та податковими органами. Для контролю за готівковими операціями впроваджено реєстратори

розрахункових операцій (РРО/ПРРО), які передають дані про транзакції в режимі реального часу, посилюючи контроль за надходженнями та ідентифікуючи незареєстровану підприємницьку діяльність.

Фундаментом для цих сервісів є інформаційно-телекомунікаційна система “Податковий блок”, що забезпечує внутрішні процеси обробки даних у податковій службі.

Поряд із сервісами для платників, податкові органи впроваджують передові технології для аналізу даних та контролю. Ключовою інновацією є перехід до електронного аудиту (е-аудиту), який базується на поданні платниками податків стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA). Цей файл містить повну бухгалтерську та фінансову інформацію в стандартизованому електронному форматі. З 2025 року його подання стане обов’язковим для великих платників податків, а до 2027 року – для всіх платників ПДВ. Це знаменує собою парадигмальний зсув від вибіркового виїзних перевірок до суцільного дистанційного аналізу повних масивів даних.

Впровадження SAF-T, у поєднанні з технологіями великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ), створює підґрунтя для переходу до превентивної та автоматизованої моделі оподаткування. Податкові органи отримують можливість не просто реактивно перевіряти подані декларації, а проактивно аналізувати первинні дані про господарську діяльність. Інтегруючи дані з SAF-T, банківських транзакцій, митних декларацій та

інших джерел, аналітичні системи на базі ШІ можуть будувати комплексні ризик-профілі платників, виявляти аномалії, ідентифікувати складні схеми ухилення та прогнозувати податкові надходження. Логічним завершенням такого шляху, як свідчить світова практика, є модель “електронної оцінки”, за якої податковий орган на основі аналізу даних самостійно розраховує суму податкового зобов’язання, інформуючи платника. Це докорінно змінює баланс інформації та відповідальності у податкових відносинах.

Перспективною, хоча й поки не врегульованою в Україні, є технологія блокчейн. Її децентралізована природа може забезпечити незмінність та прозорість транзакцій, а смарт-контракти потенційно здатні автоматизувати виконання податкових зобов’язань, наприклад, автоматично утримувати податок при здійсненні операцій в електронній комерції.

Величезний масив впроваджених цифрових інструментів потребує систематизації для кращого розуміння їхньої ролі в системі податкового адміністрування. На основі функціонального призначення можна запропонувати таку класифікацію (табл. 2).

Ця класифікація демонструє, як різні інструменти працюють разом для досягнення цілей податкової політики. Наприклад, інструменти обслуговування (е-звітність) надають дані для інструментів аналітики (Big Data), які, у свою чергу, живлять інструменти контролю (системи моніторингу ризиків).

Таблиця 1

Складові і напрями використання інформаційно-телекомунікаційної системи “Податковий блок”

Підсистема	Призначення	Функції
Реєстрація платників податків	Реєстрація платників податків на основі електронного обміну інформацією з іншими органами державної виконавчої влади для отримання повних та точних даних про підприємницьку структуру та об’єкти оподаткування, що надає можливість посилити податковий контроль.	Реєстрація та облік фізичних осіб, облік платників податків (ПДВ, єдиного податку), облік неприбуткових організацій, облік РРО/ПРРО, облік рахунків, обмін даними із зовнішніми організаціями.
Опрацювання податкової звітності та платежів	Приймання, реєстрація, опрацювання, перевірка та перегляд податкової звітності; підготовка до опрацювання інформації, що надходить від інших органів фінансового контролю.	Приймання та опрацювання податкової звітності.
Облік платежів	Постійний облік та відображення в картках особових рахунків платників податків даних стосовно стану їх розрахунків з бюджетом за різними податками та платежами.	Обробка даних про надходження до бюджету, ведення карток особистих рахунків, списання/поновлення податкового боргу, облік ПДВ, формування звітності і довідок.
Аналітична система	Збір та аналіз податкової інформації для прийняття рішень.	Збір та аналіз, візуалізація, контроль якості даних, здійснення розрахунків та побудова прогнозів, робота з великими обсягами даних.
Податковий аудит	Ризик-орієнтована система адміністрування податків, завдяки якій зменшується втручання органів ДПС у діяльність сумлінних платників податків.	Планування та формування результатів контрольної-перевірної роботи.

Джерело: авторська розробка

**Класифікація цифрових інструментів податкового адміністрування
за функціональним призначенням**

Групи цифрових інструментів	Види цифрових інструментів
Інструменти електронної взаємодії з платниками податків	Електронний кабінет платника податків, система електронних звернень, електронні повідомлення та сповіщення, онлайн-платформи і портали, мобільні застосунки, чат-боти, колл-центр.
Інструменти обслуговування платників податків	Онлайн-реєстрація платника податків, електронна звітність, електронне декларування, електронні реєстри та бази даних.
Інструменти обліку та маркування продукції (товарів)	Система цифрового обліку підкацизної продукції, електронні акцизні марки з QR-кодами, системи обліку пального.
Інструменти аналітики та прогнозування	Штучний інтелект, машинне навчання, Big Data-аналітика, хмарні обчислення, аналітичні панелі і дашборди.
Інструменти податкового контролю	Е-аудит (SAF-T UA), системи моніторингу ризиків та податкових накладних, автоматизовані системи перевірки звітності, РРО/ПРРО, Інтернет речей (IoT).
Інструменти прозорості та безпеки	Електронний цифровий підпис, блокчейн та смарт-контракти, системи кібербезпеки, алгоритми шифрування.
Інструменти для сплати податків	Системи електронних платежів, платіжні сервіси, системи інтернет-банкінгу, цифрові платформи як податкові агенти.
Інтеграційні інструменти	Державні веб-портали електронних послуг (“Дія”), API для бізнесу, інтеграція з базами даних банків, митних та інших органів.
Інформаційно-просвітницькі інструменти	Освітні портали, онлайн-семінари, інтерактивні інструкції та відеоуроки.

Джерело: авторська розробка

Впровадження цифрових інструментів принесло низку незаперечних переваг. Серед них: підвищення ефективності обробки даних, забезпечення прозорості податкових процедур, зниження адміністративного навантаження на бізнес, скорочення паперового документообігу, мінімізація “людського фактора” та корупційних ризиків, а також покращення можливостей для виявлення схем ухилення від оподаткування.

Однак ці переваги нівелюються низкою системних проблем, що створюють згадану “імплементативну прогалину”. Ці проблеми можна згрупувати за трьома напрямками:

1. Законодавчі та фінансові. Податкове законодавство, зокрема Податковий кодекс України, часто не встигає за темпами технологічного розвитку, що створює правову невизначеність. Водночас розробка, впровадження та підтримка складних ІТ-систем потребують значних і стабільних фінансових вливань, що є викликом для бюджету воюючої країни, навіть із урахуванням міжнародної допомоги, як-от у межах “Ukraine Facility”.

2. Технологічні та інфраструктурні. Нові системи, особливо на етапі запуску, схильні до технічних збоїв, що може унеможливити своєчасне подання звітності. Існує нерівномірність у доступі до якісного інтернету та сучасної техніки, особливо в сільській місцевості. В умовах війни надзвичайно гостро постає проблема кібербезпеки, оскільки податкові бази даних є привабливою цілью для ворожих атак.

3. Людський капітал та соціальні проблеми. Найбільш критичною є проблема низького рівня цифрової грамотності значної частини населення та підприємців. Це створює бар’єри для використання сервісів та призводить до помилок. Водночас існує потреба в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації самих податківців. Крім того, виникає

ризик “інформаційної асиметрії”, коли платники не розуміють, на основі яких алгоритмів система приймає щодо них рішення (наприклад, про блокування накладної), що підриває довіру до системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Цифрова трансформація податкового адміністрування в Україні призвела до створення потужного та багатофункціонального інструментарію, який суттєво підвищив ефективність, прозорість та зручність взаємодії між державою та платниками податків. Запропонована функціональна класифікація дозволяє системно осмислити цю складну екосистему. Однак успіх технологічної модернізації стримується значною “імплементативною прогалиною”, зумовленою комплексом законодавчих, фінансових, інфраструктурних та соціальних проблем. Ключовим висновком є те, що подальший прогрес залежить не стільки від створення нових інструментів, скільки від подолання цієї прогалини – тобто від інвестицій у людський капітал (цифрову грамотність населення та кваліфікацію держслужбовців), розбудову стійкої інфраструктури та забезпечення прозорості й підзвітності самих цифрових систем.

Для поглибленого розуміння процесів цифровізації доцільно зосередити майбутні наукові розвідки на таких напрямках:

— кількісний аналіз впливу – проведення емпіричних досліджень для оцінки впливу цифрових інструментів на ключові показники, такі як рівень тіньової економіки, розрив у зборі ПДВ (VAT gap), витрати бізнесу на дотримання податкового законодавства;

— соціологічні дослідження – вивчення “цифрового податкового розриву” через аналіз досвіду різних соціальних та бізнес-груп, їхніх стратегій адаптації до обов’язкової цифровізації та бар’єрів, із якими вони стикаються;

— кібербезпека фіскальної системи – в умовах війни необхідні спеціалізовані дослідження стійкості критичної податкової інфраструктури до кіберзагроз;

— прозорість та підзвітність алгоритмів – із поширенням ШІ в податковому контролі критично важливими стануть дослідження, присвячені справедливості, неупередженості та можливості оскарження рішень, прийнятих автоматизованими системами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Електронний кабінет. *Державна податкова служба України*. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/>.
2. “Моя податкова”: кількість користувачів перевищила 90 тисяч. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/698745.html>.
3. Статистика використання електронних сервісів. *Державна податкова служба України*. 2024.
4. Цифрова грамотність населення. Результати соціологічного дослідження 2023. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/digigram/results-2023>.
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо впровадження міжнародних стандартів контролю за міжнародним оподаткуванням : Закон України від 20.09.2019 р. № 1210-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1210-20#Text>.
6. Про схвалення Концепції впровадження Е-аудиту (стандартного аудиторського файлу (SAF-T)) для платників податків. *Міністерство фінансів України*. 2020.
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
8. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.
9. Савченко О. В. Цифровізація податкового контролю в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-55>.
10. Латковскі П., Смоленська А. Досвід Польщі у впровадженні SAF-T: уроки для України. Варшава : Центр східних досліджень, 2021. 78 с.
11. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1218-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text>.
12. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 р.

№ 373-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text>.

REFERENCES

1. Elektronnyi kabinet. *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy*, available at: <https://cabinet.tax.gov.ua/>.
2. “Moia podatкова”: kilkist korystuvachiv perevyschyla 90 tysiach. *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy*, available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/698745.html>.
3. Statystyka vykorystannia elektronnykh servisiv. *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy*. 2024.
4. Tsyfrova hramotnist naselennia. Rezultaty sotsiolohichnoho doslidzhennia 2023. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*, available at: <https://osvita.diiia.gov.ua/digigram/results-2023>.
5. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv kontroliu za mizhnarodnym opodatkuvanniam : Zakon Ukrainy vid 20.09.2019 r. № 1210-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1210-20#Text>.
6. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia E-audytu (standartnoho audytorskoho failu (SAF-T)) dlia platnykiv podatkov. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. 2020.
7. Podatkovyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
8. Pro platizhni posluhy : Zakon Ukrainy vid 30.06.2021 r. № 1591-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.
9. Savchenko, O. V. (2022), Tsyfrovizatsiia podatkovoho kontroliu v Ukraini: problemy ta perspektyvy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-55>.
10. Latkovski P. and Smolenska A. (2021), Dosvid Polshchi u vprovadzhenni SAF-T: uroky dlia Ukrainy, Tsentr skhidnykh doslidzhen, Varshava, 78 s.
11. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii dokhodiv do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2023 r. № 1218-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text>.
12. Pro skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.04.2023 r. № 373-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text>.

Стаття надійшла: 27.07.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 331.101.3:005.336.2

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

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. В сучасних умовах питання розвитку людського капіталу перебуває у центрі уваги як наукової спільноти, так і практиків управління. Якість цього ресурсу визначає не лише масштаби та інтенсивність економічної експансії підприємств і галузей, що перебувають на стадії активного зростання, але й можливість відновлення тих, що зазнали стагнаційних процесів чи опинилися у стані кризових явищ, зокрема в умовах воєнного часу. Водночас формування і розвиток людського капіталу є багатофакторним процесом, на що впливають як макроекономічні, так і мікроекономічні детермінанти. Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування підходів до формування організаційно-економічного механізму управління людським капіталом підприємств. У статті розглядаються актуальні аспекти управління процесами розвитку людського капіталу з урахуванням потреб сучасного ринку. Сформульовано ключові завдання для українських підприємств у цій сфері, здійснено порівняльний аналіз традиційних та інноваційних підходів до управління людським капіталом, а також обґрунтовано організаційно-економічний механізм його розвитку в умовах інноваційної економіки. Людський капітал являє собою багатокомпонентну систему, що охоплює знання, компетентності, професійні навички, досвід і здоров'я, які забезпечують підвищення продуктивності праці та сприяють особистісному й професійному розвитку індивіда. Інвестування у сферу освіти, професійної підготовки та охорони здоров'я виступає базовим інструментом підвищення якості людського капіталу, що, у свою чергу, забезпечує економічне зростання, скорочення безробіття та зростання рівня добробуту населення. Різні теоретичні підходи до інтерпретації та дослідження людського капіталу дозволяють глибше усвідомити його роль у розвитку суспільства й економіки, а також формувати ефективні стратегії і політики для досягнення позитивних змін у різних сферах життєдіяльності. Таким чином, дослідження сутності та особливостей людського капіталу є важливим завданням сучасної економічної науки та управлінської практики. Ефективне управління інвестиціями в цей ресурс здатне забезпечити значний соціально-економічний ефект і створити умови для стійкого розвитку та процвітання суспільства.

Ключові слова: людський капітал, управління, організаційно-економічний механізм, інноваційне підприємство, модель.

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

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Abstract. In today's environment, the development of human capital is at the center of attention for both the academic community and management practitioners. The quality of this resource determines not only the scale and intensity of economic expansion of enterprises and industries that are in a stage of active growth, but also the opportunities for recovery of those that have experienced stagnation or fallen into crisis, particularly under wartime conditions. At the same time, the formation and development of human capital is a multifactorial process influenced by both macroeconomic and microeconomic determinants. The purpose of this article is to provide theoretical and methodological justification for approaches to forming the organizational and economic mechanism of enterprise human capital management. This article examines relevant aspects of managing human capital development processes in line with the needs of the modern market. It formulates the key tasks for Ukrainian enterprises in this area, provides a comparative analysis of traditional and innovative approaches to human capital management, and substantiates the organizational and economic mechanism of its development within the framework of an innovative economy. Human

capital represents a multi-component system that includes knowledge, competencies, professional skills, experience, and health, all of which enhance labor productivity and foster the personal and professional development of individuals. Investment in education, vocational training, and healthcare serves as a fundamental tool for improving the quality of human capital, which in turn promotes economic growth, reduces unemployment, and raises the standard of living. Different theoretical approaches to interpreting and studying human capital allow for a deeper understanding of its role in the development of society and the economy, while also enabling the design of effective strategies and policies aimed at achieving positive transformations in various spheres of life. Thus, the study of the essence and characteristics of human capital is an important task of modern economic science and management practice. Effective management of investments in this resource can ensure significant socio-economic benefits and create the conditions for sustainable development and societal prosperity.

Keywords: human capital, management, organizational and economic mechanism, innovative enterprise, model.

JEL Classification: M00, M12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-22>

Постановка проблеми. Сучасний бізнес у контексті глобальних викликів функціонує в умовах посиленої конкурентної боротьби, швидкоплинних трансформацій соціально-економічного середовища та підвищеної нестабільності. За таких умов одним із ключових чинників забезпечення довгострокової ефективності підприємств виступає раціональне та стратегічно орієнтоване управління людським капіталом.

Людський капітал розглядається як стратегічний актив організації, що забезпечує формування конкурентних переваг і стійкість у глобалізованому бізнес-середовищі. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем професійної підготовки, мотивації та розвитку персоналу.

З огляду на зростаюче значення знань та інтелектуального потенціалу працівників управління людським капіталом набуває пріоритетного значення. Саме розвиток компетентностей, інноваційного мислення та здатності до адаптації персоналу стає основою забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. У науковій літературі, присвяченій проблематиці формування та реалізації стратегії управління людськими ресурсами, значний внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Зокрема, серед українських науковців варто відзначити праці Н. Бутко, С. Вовканича, В. Геєця, О. Головінова, В. Гриньова, М. Долішнього, С. Задорожної, Т. Заяць, Є. Крикавського, М. Козоріз, А. Ксеніна, О. Кузьміна та інших. У західній науковій традиції істотний доробок у сфері стратегічного управління здійснили М. Армстронг, Б. Артур, Д. Датта, М. Джанссенс, П. Боксолл, П. Парселл, А. Томпсон та інші вчені.

Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, проблема стратегічного управління людським капіталом в українських реаліях залишається недостатньо комплексно опрацьованою. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу теоретико-методологічних засад та розробки прикладних підходів, адаптованих до специфіки національного соціально-економічного середовища.

Постановка завдання. Актуальним завданням є дослідження сучасних концептуальних підходів та здійснення комплексного аналізу системи управління людським капіталом на підприємствах з метою виявлення її впливу на рівень конкурентоспроможності. Необхідно розглянути теоретико-методологічні засади управління людським капіталом та конкурентоспроможності підприємств, а також проаналізувати практичні аспекти реалізації стратегій управління людським капіталом у діяльності суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління людським капіталом виступає інструментом підвищення ефективності інвестицій у персонал та формування сприятливого, продуктивного організаційного середовища. Реалізація цього процесу потребує системного підходу та координації між різними структурними підрозділами й управлінськими рівнями, що забезпечує оптимальне використання ключового ресурсу організації – працівників, а також сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпеченню сталого розвитку.

Управління людським капіталом можна визначити як стратегічно орієнтований підхід до управління персоналом, спрямований на максимізацію його внеску в досягнення місії та завдань організації. Цей процес охоплює всі етапи роботи з працівниками, зокрема відбір і найм, професійне навчання та розвиток, оцінювання результатів діяльності, стимулювання і мотивацію, а також збереження кваліфікованих та талановитих кадрів [1].

Ключові елементи управління людським капіталом охоплюють широкий спектр напрямів, що забезпечують ефективне використання та розвиток персоналу як стратегічного ресурсу організації. Зокрема:

1. Формування стратегії – розроблення цілісної концепції управління людським капіталом, яка визначає напрями його розвитку та використання з метою досягнення стратегічних орієнтирів організації.

2. Рекрутинг та добір персоналу – відбір і залучення кваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати функціональні завдання.

3. Професійний розвиток і навчання – створення умов для підвищення кваліфікації, розвитку компетенцій і нарощування інтелектуального потенціалу працівників.

4. Оцінювання результативності та система винагород – запровадження механізмів оцінки ефективності діяльності персоналу та стимулювання досягнення високих результатів через матеріальні й нематеріальні інструменти.

5. Збереження та розвиток талантів – формування умов для довгострокового співробітництва з найбільш цінними працівниками, які забезпечують інноваційність і конкурентні переваги організації.

6. Забезпечення добробуту та здоров'я – створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє збереженню фізичного і психологічного стану персоналу та підвищує його продуктивності.

7. Аналітика та вимірювання ефективності – застосування інструментів HR-аналітики для оцінки внеску людського капіталу у досягнення організаційних результатів і визначення напрямів оптимізації.

8. Розвиток лідерства – цілеспрямоване формування управлінських і лідерських якостей, що забезпечує підготовку ефективних керівників та підсилює управлінський потенціал.

9. Адаптивність до змін – здатність персоналу й організації швидко реагувати на трансформації бізнес-середовища, включаючи впровадження новітніх технологій, зміну ринкових тенденцій та інших зовнішніх факторів.

10. Соціальна відповідальність – інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності в управління людським капіталом, що передбачає дотримання рівних можливостей, екологічну свідомість та підтримку суспільно важливих ініціатив.

Управління людським капіталом виступає визначальним чинником підвищення ефективності функціонування та забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки воно охоплює цілісну систему заходів, спрямованих на формування, розвиток і збереження трудового потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів бізнесу. Його важливість підтверджується низкою ключових аспектів.

По-перше, управління людським капіталом сприяє оптимізації витрат, пов'язаних із пошуком, доббором і підготовкою персоналу, водночас забезпечуючи залучення та збереження висококваліфікованих фахівців. По-друге, ефективне застосування відповідних механізмів управління підвищує рівень задоволеності та залученості працівників у виробничі процеси, що безпосередньо відображається на зростанні продуктивності та результативності діяльності організації. По-третє, даний підхід дозволяє своєчасно виявляти співробітників із високим потенціалом та створювати умови для їхнього професійного розвитку.

Крім того, управління людським капіталом забезпечує узгодженість можливостей трудових ресурсів зі стратегічними завданнями бізнесу, сприяє впровадженню справедливих і конкурентоспроможних систем винагороди та соціального забезпечення, а також передбачає використання системи аналітичних індикаторів для оцінки результативності персоналу – зокрема, рівня плинності кадрів, ефективності програм навчання та показників утримання працівників. Важливою складовою цього процесу є дотримання норм трудового законодавства, а також формування позитивного соціально-психологічного клімату та організаційної культури, що забезпечує сприятливі умови для розвитку персоналу та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Управління людським капіталом передбачає стратегічно орієнтований та комплексний підхід до оптимізації використання трудового потенціалу організації. Важливою передумовою цього процесу є визначення чітких бізнес-цілей та їх узгодження зі стратегією управління людським капіталом [4]. Для цього необхідним є проведення системного аналізу поточних і перспективних потреб у робочій силі, що дозволяє виявити наявні прогалини у кваліфікації персоналу. На основі такого аналізу формується план із залучення, утримання та розвитку ключових талантів. Впровадження ефективних процедур добору й відбору персоналу сприяє залученню найкращих кандидатів для заповнення вакантних позицій.

Сучасні підприємства дедалі активніше застосовують цифрові технології та інструменти аналітики даних у сфері управління людськими ресурсами, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

У науковій та практичній площині поняття “управління людським капіталом” і “управління людськими ресурсами” нерідко використовуються як взаємозамінні, що може призводити до певної термінологічної плутанини. Водночас між ними існують відмінності, які доцільно враховувати у процесі дослідження та практичної реалізації стратегій розвитку персоналу. Порівняльна характеристика зазначених понять наведена на рисунку 1.

Управління людським капіталом та управління людськими ресурсами, незважаючи на наявність певних спільних рис, мають відчутні концептуальні та функціональні відмінності.

Схожість між підходами полягає у наступному:

1. Обидві концепції спрямовані на ефективне управління трудовими ресурсами організації.

2. Вони виходять із визнання ключової ролі персоналу у досягненні стратегічних і тактичних бізнес-цілей.

3. В обох підходах значна увага приділяється процесам добору, навчання, розвитку та стимулювання працівників.

Управління людським капіталом	Управління людськими ресурсами
Управління людським капіталом є більш стратегічним та передбачуваним підходом до управління співробітниками.	Управління людськими ресурсами більше фокусується на адміністративних завданнях, пов'язаних з управлінням співробітниками.
Застосовує комплексний та інтегрований підхід до управління талантами, включаючи різні функції управління людськими ресурсами.	Вирішує щоденні дії, такі як виплата зарплати, соціальні вигоди та виконання вимог.
Акцентує на розвиток та використання навичок та знань співробітників для підвищення результативності бізнесу.	Наголошує на виконанні та регулюванні трудового законодавства.
Високо цінує аналітику даних та технології для прийняття обґрунтованих рішень.	Високо цінує збереження персональних записів та забезпечення відповідності організації законодавству.
Бачить співробітників як інвестицію в майбутній успіх організації.	Бачить співробітників як витрату для організації.

Рис. 1. Порівняльна характеристика управління людським капіталом та управління людськими ресурсами

Джерело: [2]

Відмінності мають більш глибинний характер:

1. Управління людським капіталом розглядається як стратегічний та довгостроково орієнтований підхід, спрямований на формування конкурентних переваг підприємства, тоді як управління людськими ресурсами здебільшого виконує адміністративні та операційні функції, пов'язані з поточною діяльністю.

2. У межах управління людським капіталом головний акцент робиться на інвестуванні у розвиток компетенцій, знань та навичок персоналу, тоді як управління людськими ресурсами значною мірою зосереджується на дотриманні трудового законодавства, регулятивних вимог та кадрового обліку.

3. Управління людським капіталом активно застосовує цифрові технології та інструменти аналітики даних для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, у той час як управління людськими ресурсами акцентує увагу на документуванні та формальному забезпеченні кадрових процедур.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління людським капіталом є стратегічно спрямованим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, тоді як управління людськими ресурсами виконує роль базової системи організаційної підтримки адміністративних процесів [5].

Ефективне управління людським капіталом дозволяє не лише підвищити продуктивність праці,

але й забезпечити сталий розвиток організації шляхом відповідності кадрового потенціалу стратегічним завданням бізнесу. Особливе значення має розвиток навичок працівників, адже дослідження свідчать, що отримані у процесі роботи компетенції формують близько 46% середнього доходу індивіда протягом життя. Компанії, які системно інвестують у людський капітал, демонструють вищі показники внутрішньої мобільності, підвищуючи працівників на більш оплачувані позиції в межах кар'єрної траєкторії.

Крім того, розвиток людського капіталу створює додаткові вигоди для бізнесу: він забезпечує стабільніші прибутки, підвищує стійкість під час кризових явищ, а також сприяє зниженню рівня плинності кадрів приблизно на 5% у порівнянні з компаніями, що не приділяють належної уваги цій сфері.

Отже, підприємства мають постійно інвестувати у формування знань, розвиток навичок, підтримку мотивації та корекцію поведінкових моделей персоналу, а також зберігати оптимальну кількість і структуру працівників. Вартість людських ресурсів у межах підприємства є змінною величиною, яка залежить від ефективності управління: вона може зростати, залишатися стабільною або знижуватися залежно від того, наскільки раціонально використовуються інструменти системи управління персоналом, що наочно продемонстровано на рисунку 2.



Рис. 2. Модель управління людськими ресурсами як джерело стійкої конкурентної переваги

Джерело: [3]

Як видно з рисунка 2, управління людськими ресурсами відіграє не лише функціональну роль у формуванні поведінкових моделей працівників у межах підприємства, але й виступає ключовим чинником розвитку персоналу як джерела стійкої конкурентної переваги. Очевидно, що управління людським капіталом є визначальним фактором підвищення продуктивності працівників, оскільки саме практики управління трансформують персонал у рушійну силу організаційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності [2].

Ефективне управління людським капіталом передбачає забезпечення підприємства компетентними кадрами, формування системи їх мотивації, створення умов для професійного зростання та розвитку. Конкурентоспроможність підприємства базується не лише на наявності кваліфікованих працівників і їхніх індивідуальних талантів, але й на позитивному соціально-психологічному кліматі та організаційній культурі, які формуються внаслідок якісного управління персоналом. Саме сприятливий робочий клімат та культура дозволяють інтегрувати індивідуальні цілі співробітників із стратегічними завданнями підприємства, створювати синергетичний ефект і забезпечувати високі результати діяльності всієї команди, що в кінцевому підсумку визначає успішність організації.

Отже, відправною точкою для підприємств, які прагнуть ефективно управляти людським капіталом та формувати конкурентні переваги на основі власних трудових ресурсів, є концентрація зусиль на розвитку відповідних управлінських практик. Оскільки працівники нині розглядаються як ключовий стратегічний актив та основне джерело конкурентних переваг, підприємства мають приділяти особливу увагу інвестиціям у процеси добору, мотивації, систем компенсацій та соціальних пакетів, організації навчання й розвитку персоналу, а також його збереження. Це вимагає постійного вдосконалення та адаптації існуючих підходів управління людським капіталом до умов динамічного бізнес-середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Людський капітал у сучасному суспільстві та економіці розглядається як один із провідних чинників розвитку та підвищення продуктивності. Його значущість визначається тим, що саме інвестиції в освіту, професійне навчання, підвищення кваліфікації та інші форми розвитку компетентностей персоналу створюють передумови для сталого економічного зростання та соціального прогресу.

Категорія “людський капітал” має різні інтерпретації залежно від наукових підходів і дисциплін, у межах яких вона вивчається, що формує можливість багатогранного теоретичного осмислення та практичного застосування цього поняття.

Управління людським капіталом постає як стратегічна концепція організаційного менеджменту, спрямована на максимізацію внеску працівників у досягнення цілей та завдань організації. Даний процес охоплює широкий комплекс напрямів, серед яких: формування та реалізація стратегії управління персоналом, рекрутинг і добір кадрів, організація навчання та професійного розвитку, оцінювання результатів праці, системи винагород і стимулювання, збереження та розвитку талантів, турбота про здоров’я й добробут працівників, аналітика й вимірювання ефективності, розвиток лідерського потенціалу, здатність до адаптації в умовах змін і реалізація принципів соціальної відповідальності.

Ефективне управління людським капіталом виступає одним із визначальних чинників зростання конкурентоспроможності, оскільки сприяє залученню, збереженню та розвитку талановитих фахівців, формує інноваційний потенціал і підвищує результативність діяльності.

Таким чином, інвестиції в управління людським капіталом мають розглядатися організаціями як стратегічний пріоритет, що забезпечує стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку. Формування системи, яка поєднує найм, навчання, мотивацію та розвиток працівників, є ключовим завданням сучасних підприємств, орієнтованих на досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Прохоровська С. А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль : Економічна думка, 2018. С. 86-90.
2. Ахновська І. О., Болгов В. Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590/2508>.
3. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2021. № 176. С. 53-57. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8158/1/Grynko.pdf>.
4. Костишин В. І., Рибак Н. Б. Сучасні методи управління персоналом. Молодіжна наукова ліга. 2023. С. 87-90. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conferenceproceedings/article/view/467/472>.
5. Стойка В. О., Точиліна Ю. Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2425/2345>.

REFERENCES

1. Prokhorovska, S. A. (2018), Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom, Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, Ekonomichna dumka, Ternopil, s. 86-90.
2. Akhnovska, I. O. and Bolhov, V. Ye. (2023), Upravlinnia liudskym kapitalom biznes-spilnoty v umovakh ekonomiky znan, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 52, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590/2508>.
3. Hryenko, T. V. and Nastychenko, Yu. V. (2021), Teoretychni zasady stratehichnoho upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstva, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, № 176, s. 53-57, available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8158/1/Grynko.pdf>.
4. Kostyshyn, V. I. and Rybak, N. B. (2023), Suchasni metody upravlinnia personalom, *Molodizhna naukova liha*, s. 87-90, available at: <https://archive.liga.science/index.php/conferenceproceedings/article/view/467/472>.
5. Stoika, V. O. and Tochylyna, Yu. Yu. (2023), Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 50, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2425/2345>.

Стаття надійшла: 18.09.2025

Стаття прийнята: 23.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.1:336.5

Лебеденко А. Ю.,

pashura1995@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9928-3050,

Researcher ID: OTH-2504-2025,

здобувачка, кафедра фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності поняття “фінансове забезпечення” та узагальнено наукові підходи до трактування категорії “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ”. Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами до ефективності використання бюджетних ресурсів в умовах обмеженості фінансових можливостей держави та необхідністю підвищення результативності функціонування публічного сектору. У сучасних умовах реформування системи державних фінансів особливого значення набуває питання оптимізації механізмів фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ, що виконують ключові соціально-економічні, культурні та управлінські функції. Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ” та розроблення авторського бачення даної категорії на основі системно-функціонального підходу. У роботі проведено систематизацію наукових трактувань поняття “фінансове забезпечення”, здійснену на основі аналізу наукових поглядів у різних сферах досліджень. Узагальнення результатів дозволило виділити чотири основні підходи до трактування даної категорії: системний, функціональний, витратний та методологічний. Наголошено, що фінансове забезпечення виступає не лише джерелом ресурсів для поточної діяльності установ, а й інструментом реалізації державної політики та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Автором сформульовано власне визначення поняття “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ”, що запропоновано розглядати крізь призму системно-функціонального підходу як цілісну систему фінансових відносин, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів органів державної влади, місцевого самоврядування та створених ними організацій для реалізації покладених на них завдань і функцій. Перспективою подальших досліджень має стати розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами у сфері публічних фінансів, використовуючи якісне та обґрунтоване теоретико-методологічне підґрунтя.

Ключові слова: фінансове забезпечення, фінансові ресурси, бюджетні установи, діяльність бюджетних установ, системно-функціональний підхід.

Lebedenko A. Yu.,

pashura1995@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9928-3050,

Researcher ID: OTH-2504-2025,

Postgraduate, Department of Finance, Odesa National Economic University, Odesa

THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF FINANCIAL SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF BUDGETARY INSTITUTIONS

Abstract. The article examines theoretical approaches to defining the essence of the concept of “financial support” and generalizes scientific interpretations of the category “financial support for the activities of budgetary institutions.” The relevance of the topic is determined by the growing requirements for the efficient use of budgetary resources in the context of limited state financial capacities and the need to enhance the performance of the public sector. Under current conditions of public finance reform, the issue of optimizing financial support mechanisms for budgetary institutions that perform key socio-economic, cultural, and administrative functions becomes particularly important. The purpose of the study is to summarize scientific approaches to defining the essence of the concept of “financial support for the activities of budgetary institutions” and to develop the author’s own vision of this category based on a system-functional approach. The paper systematizes scientific interpretations of the term “financial support,” carried out through the analysis of scholarly views in various research areas. The generalization of results made it possible to identify four main approaches to interpreting this category: systemic, functional, cost-based, and methodological. It is emphasized that financial support serves not only as a source of resources for the current activities of institutions but also as an

instrument for implementing state policy and ensuring sustainable socio-economic development. The author formulated an original definition of the concept “financial support for the activities of budgetary institutions,” which is proposed to be viewed through the prism of a system-functional approach – as an integrated system of financial relations aimed at forming, distributing, and effectively using financial resources of state and local authorities, as well as organizations established by them to fulfill their assigned functions and objectives. The prospects for further research include the development of practical recommendations aimed at improving the efficiency of financial resource management in the sphere of public finance, based on a well-founded theoretical and methodological framework.

Key words: financial support, financial resources, budgetary institutions, activities of budgetary institutions, system-functional approach.

JEL Classification: H61; H72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-23>

Постановка проблеми. Фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ є ключовим елементом ефективного функціонування системи публічних фінансів, оскільки від його організації залежить якість надання публічних послуг, реалізація соціально-економічних програм та досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

Попри значну увагу науковців до проблем фінансування бюджетних установ, сутність фінансового забезпечення залишається неоднозначною та недостатньо узагальненою. Існуючі визначення частіше зосереджені на формуванні та використанні коштів, обмежуючись бухгалтерським або адміністративним аспектом, тоді як необхідно комплексно підходити до дослідження цього питання.

У сучасних умовах реформування бюджетної системи та підвищення вимог до ефективності витратання бюджетних коштів потребує вирішення проблема системного осмислення сутності фінансового забезпечення, що дозволить не лише забезпечити належне фінансування, а й оптимізувати управлінські процеси у бюджетних установах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та змісту поняття “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ” присвячені роботи багатьох науковців, серед яких і Дехтяр Н. А., Думікян А. К., Гончаренко Н. Г., Крамаренко К. М. та ін. Проте аналіз наукових поглядів показав, що проблема визначення сутності фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ залишається дискусійною в науковій літературі, що зумовлює необхідність систематизації та узагальнення існуючих наукових підходів до її розуміння.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення та систематизація існуючих наукових підходів до визначення сутності фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ, а також формування авторського бачення цього поняття на основі системно-функціонального підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпеченість бюджетних установ фінансовими ресурсами у необхідних розмірах та ефективне їх використання є основою належного виконання поставлених перед бюджетною установою завдань у довгостроковій перспективі.

Визначення сутності фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ варто почати з систематизації та упорядкування наукових підходів до трактування сутності поняття “фінансове забезпечення”.

Дослідженням питання фінансового забезпечення різних галузей та сфер господарювання цікавиться широке коло науковців, тому і трактувань поняття “фінансове забезпечення” у науковій літературі існує багато, які систематизовано у таблиці 1.

Таким чином, проведений аналіз категоріально-понятійного апарату свідчить про полівекторність поняття “фінансове забезпечення”, проте дозволяє виділити основні підходи науковців до трактування фінансового забезпечення:

1. Системний (фінансове забезпечення розглядається як система фінансових відносин, що враховує джерела, форми, методи фінансування тощо).
2. Функціональний (регулюється на основі відповідної системи функціонування).
3. Витратний (покриття витрат за рахунок акумульованих фінансових ресурсів).
4. Методологічний (фінансовий вплив на соціально-економічний розвиток за допомогою фінансового механізму).

Зауважимо, що фінансове забезпечення відрізняється залежно від сфери діяльності і тому має свої особливості і щодо бюджетних установ.

Відповідно до Бюджетного кодексу України бюджетними установами виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету [20].

Діяльність бюджетної установи – це сукупність дій системи управління бюджетної установи, спрямованих на використання економічних ресурсів для досягнення соціально-економічних цілей, визначених суспільством [22, с. 24].

Спрощена схема фінансово-господарської діяльності бюджетної установи зображена на рис. 1.

Таблиця 1

Систематизація наукових поглядів на визначення сутності поняття “фінансове забезпечення”

Автори	Визначення сутності поняття “фінансове забезпечення”	Сфера дослідження науковців
1	2	3
Чугунов І. Я., Павелко А. В., Канєва Т. В. [1, с. 252]	Фінансове забезпечення є економічним поняттям, яке відображає сукупність заходів, пов’язаних з обслуговуванням частини перерозподільних відносин, з метою формування і використання бюджетних, страхових, благодійних та інших фондів грошових коштів. Фінансове забезпечення є основним методом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток суспільства.	Соціальний захист населення
Глушенко А. С. [2, с. 86]	Фінансове забезпечення є узагальнюючим методом фінансового механізму, оскільки включає окремі часткові методи фінансового впливу на соціально-економічний розвиток.	Централізовані та децентралізовані фінанси
Венгер В. В. [3, с. 413-414]	Фінансове забезпечення – таке, що регулюється на основі відповідної системи функціонування, яке може здійснюватися у трьох формах: самофінансування, кредитування, зовнішнє фінансування. Різні форми фінансового забезпечення виконують на практиці одночасно через установлення характерного для певного етапу розвитку суспільства співвідношення між ними.	Централізовані та децентралізовані фінанси
Мунтян В. В. [4, с. 574]	Фінансове забезпечення – це система фінансових відносин, які включають форми, методи, інструменти їх реалізації та виникають із приводу пошуку, залучення й розподілу фінансових ресурсів для створення належних умов для ефективного функціонування та соціально-економічного розвитку суб’єктів господарювання, територій, держави та суспільства у цілому.	Молодіжна політика
Виговська О. А. [5, с. 49]	Фінансове забезпечення – це система фінансових відносин між окремими суб’єктами, спрямованих на акумуляцію фінансових ресурсів, що реалізуються за допомогою механізму та його окремих складових на основі визначених державою моделей.	Підприємства громадського транспорту
Бодаковський В. Ю., Борисов А. І., Луцик О. М. [6, с. 19]	Фінансове забезпечення – фінансова категорія, яка характеризує фінансові відносини, що реалізуються суб’єктами економіки з метою організації фінансування в межах фінансової системи. Основними складовими зазначеної дефініції є власний для управлінської системи механізм організації формування, розподілу та перерозподілу вартості.	Централізовані та децентралізовані фінанси
Солодовнік О. О. [7]	Фінансове забезпечення – сукупність джерел, форм, методів та інструментів формування й ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.	Сталий розвиток підприємств
Тивончук С. В., Тивончук Я. О. [8, с. 62]	Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств – такий рівень забезпеченості їх необхідними фінансовими ресурсами, який гарантує стабільний розвиток і зростання економіки та соціальної сфери, створення гарантій їх конкурентоспроможної підприємницької діяльності.	Сільсько-господарські підприємства
Голуб Ю. О. [11, с. 5-6]	Фінансове забезпечення – сукупність заходів та умов, що сприяють сталому функціонуванню і розвитку суб’єкту господарювання шляхом покриття його витрат фінансовими ресурсами (з внутрішніх та зовнішніх джерел внаслідок здійснення руху таких ресурсів) в залежності від обсягу виробництва та його фінансового становища.	Діяльність суб’єктів господарювання
Романенко О. Р. [14, с. 18]	Фінансове забезпечення – це покриття затрат за рахунок фінансових ресурсів, акумульованих суб’єктами господарювання і державою.	Централізовані та децентралізовані фінанси
Лисяк Л. В., Зю- зін В. О. [15, с. 99]	Фінансове забезпечення державних соціальних програм відображає сукупність суспільно необхідних взаємопов’язаних економічних відносин, інструментів, важелів, заходів, які реалізуються державою та відповідними фінансово-економічними інститутами для забезпечення оптимального обсягу, структури джерел фінансування проєктів і заходів, регулювання необхідного рівня їх результативності й ефективності.	Реалізація державних соціальних програм
Яцук О. О. [16, с. 135]	Фінансове забезпечення діяльності сільськогосподарського підприємств – це система організації та здійснення фінансових відносин, спрямованих на формування ефективного механізму залучення у діяльність галузевих підприємств фінансових ресурсів і їх використання з метою отримання максимального прибутку та виконання фінансово-економічних і соціальних функцій як суб’єкта господарювання в системі суспільно-економічних відносин країни та світу	Сільсько-господарські підприємства
Берест М. М., Дудка М. О. [17, с. 42]	Фінансове забезпечення – це вагомий елемент фінансового механізму, покликаний шукати, залучати, акумулювати і ефективно використовувати фінансові ресурси у вигляді грошових фондів, що сприятиме сталому розвитку підприємства та виконанню окремих завдань фінансової політики господарюючого суб’єкта.	Суб’єкти агропромислового сектору економіки

Продовження табл. 1

1	2	3
Воронцова А. С. [18, с. 39]	Фінансове забезпечення галузі освіти – метод фінансового механізму, спрямований на формування оптимальної системи форм та джерел фінансування з метою розвитку та ефективного функціонування освітньої сфери.	Галузь освіти
Пігуль Н., Люта О., Бойко А. [19, с. 31]	Цілісна система організації фінансових відносин, які включають відповідні форми, методи та інструменти їх реалізації, в процесі мобілізації та розподілу фінансових ресурсів з метою створення умов для ефективного функціонування соціальної сфери в Україні на основі вирішення відповідних завдань, зумовлених соціальними функціями держави	Соціальна сфера



Рис. 1. Спрощена схема фінансово-господарської діяльності бюджетної установи

Джерело: [с. 25, 23]

Свою діяльність бюджетні установи реалізують шляхом надання різного виду послуг (платних та безоплатних) на підставі кошторису – основного планового документа, відповідно до якого визначається об'єм і скерованість коштів для виконання функцій бюджетною установою. Його значення полягає в тому, що тільки за наявності затверджених кошторисів бюджетним установам можуть виділятися бюджетні асигнування, якими є повноваження розпорядника бюджетних коштів, надане відповідно до бюджетного призначення, на взяття бюджетного зобов'язання та здійснення платежів, яке має кількісні, часові та цільові обмеження [20].

Особливості організації фінансів бюджетних установ зумовлені їхнім функціонуванням у різних сферах діяльності і галузях економіки та забезпеченням найбільш необхідних завдань і функцій у суспільстві [13, с. 15].

Науковці, які досліджують фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ, демонструють різноманітні підходи до визначення сутності вказаної категорії:

- Думікян А. К. розглядає фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ як формування та використання грошових ресурсів країни з метою досягнення пріоритетних економічних, соціально-культурних, освітніх, наукових та управлінських цілей розвитку [9, с. 68].

- Гончаренко Н. Г. наголошує, що фінансове забезпечення бюджетних установ – це процес управління їхньою діяльністю за взаємної ув'язки з необхідним розміром коштів [10, с. 117].

- Крамаренко К. М. зауважує, що фінансове забезпечення бюджетної установи є підсистемою фінансового механізму, що включає принципи, джерела, форми, методи, інструменти, за допомогою яких формується достатній обсяг фінансових ресурсів та створюються умови для їх ефективного використання відповідно до виконуваних бюджетною установою функцій [12].

- Дехтяр Н. А. акцентує увагу, що на рівні бюджетних установ процес забезпечення фінансовими ресурсами та їхнє використання здійснюється через фінансування видатків. Фінансування видатків (фінансове забезпечення) – це регламентоване нормами права планове, безповоротне, безвідплатне надання грошових коштів із бюджетів різних рівнів і державних цільових фондів для забезпечення виконання функцій держави й органів місцевого самоврядування на соціально-культурні потреби та розширене відтворення [13, с. 32].

Узагальнюючи підходи науковців у різних сферах дослідження до визначення сутності поняття “фінансове забезпечення”, у т.ч. “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ”, можна зробити висновок, що ця категорія розглядається як комплексний процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, спрямований на реалізацію державних і суспільних функцій, а також на створення умов для ефективного функціонування установи.

У сучасних умовах розвитку системи державних фінансів вагомими завданнями є визначення стратегічних принципів і напрямів розвитку фінансового забезпечення бюджетних установ,

підвищення ефективності їх функціонування шляхом удосконалення нормативно-правового забезпечення і створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління державними фінансовими ресурсами [21, с. 184].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У науковому просторі наявно безліч підходів до визначення поняття “фінансове забезпечення” у різних сферах діяльності та господарювання. Крім того, підходи до визначення сутності “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ” серед науковців також різняться.

Проаналізувавши існуючі визначення, наведені авторами у науковій літературі, ми сформулювали авторське визначення поняття “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ”, що пропонуємо розглядати крізь призму системно-функціонального підходу як цілісну систему фінансових відносин, спрямованих на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також організацій, створених ними у встановленому порядку, з метою реалізації покладених на них завдань, а також створення умов для ефективного їх функціонування.

Застосування системно-функціонального підходу при розгляді поняття “фінансове забезпечення діяльності бюджетних установ” дозволяє розглядати його не лише як обсяг коштів, спрямованих безпосередньо на утримання бюджетних установ (заробітна плата, комунальні послуги, матеріально-технічне забезпечення), а ширше – як інструмент реалізації державної політики у відповідній сфері, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку держави та суспільства. У цьому контексті фінансове забезпечення виступає не лише джерелом ресурсів для поточної діяльності установ, а й механізмом впливу держави на якість і ефективність надання публічних послуг, формування належних умов для соціально-економічного розвитку територій, підвищення рівня добробуту населення.

Перспективи подальших досліджень полягають у використанні отриманих результатів для удосконалення теоретико-методологічних засад фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ, розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами закладів бюджетної сфери.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / І. Я. Чугунов та ін. Київ : КНТЕУ, 2015. 376 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/e0577969-a7a9-4472-bb57-5417494dfe3b>.
2. Глущенко А. С. Фінанси : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2014. 440 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Hluschenko_Alla/Finansy.pdf.
3. Венгер В. В. Фінанси : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 432 с. URL:

<https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Finansi-Venger-V.-V..pdf>.

4. Мунтян В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття “фінансове забезпечення молодіжної політики”. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 572-576. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/95.pdf.
5. Виговська О. А. Фінансове забезпечення розвитку підприємств громадського транспорту на регіональному рівні : дис. ...д-ра філософії : 072. Житомир : ДУ “Житомирська політехніка”, 2021. 250 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8373/%d0%92%d0%b8%d0%b3%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
6. Бодаковський В. Ю., Борисов А. І., Луцик О. М. Теоретико-прикладні аспекти фінансового забезпечення суб’єктів економіки України в умовах глобальних потрясінь. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 13-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-2>.
7. Солодовнік О. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>.
8. Тивончук С. В., Тивончук Я. О. Особливості фінансового забезпечення сільського господарства у Франції і Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”*. 2013. №1. С. 61-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau_2013_1_14.
9. Думікян А. К. Фінансове забезпечення поточних видатків бюджетних установ : дис. ... к.е.н.: 08.00.08. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 234 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg==/75c5d6d356240961a77e9a41122bca3b.pdf>.
10. Гончаренко Н. Г. Фінансове планування як елемент забезпечення управління фінансовими ресурсами бюджетних установ. *Економічний prospect*. 2021. № 165. С. 116-119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-21>.
11. Голуб Ю. О. Кредитна складова фінансового забезпечення діяльності суб’єктів господарювання : автореф. дис. ...к.е.н.: 08.00.08. Харків : Харківський національний економічний університет, 2011. 23 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7230/1/%d0%93%d0%be%d0%bb%d1%83%d0%b1%20%d0%ae.%d0%9e.pdf>.
12. Крамаренко К. М. Концептуальні засади фінансового забезпечення бюджетних установ в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-03>.
13. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Люта О. В., Пігуль Н. Г. Фінанси бюджетних установ : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 229 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar_finansy_biudzhetykh_ustanov.pdf.

14. Романенко О. Р. Фінанси : підручник. 4-те вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 312 с.
15. Лисяк Л. В., Зюзін В. О. Концептуальні засади фінансового забезпечення реалізації державних соціальних програм в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4 (24). С. 88-102. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-88-102%20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-88-102%20).
16. Яцук О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 10. С. 133-145. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZINOP3JFe2hEzagt3Vqm.pdf>.
17. Берест М. М., Дудка М. О. Сутність та економічний зміст категорії “фінансове забезпечення”. *Економіка і фінанси*. 2015. № 1. С. 36-44. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/162439>.
18. Воронцова А. С. Фінансове забезпечення розвитку системи освіти впродовж усього життя : дис. ...к.е.н. : 08.00.08. Суми : Сумський державний університет, 2018. 272 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75103449-0e3f-4687-b5ba-a4cdd35dd975/content>.
19. Пігуль Н., Люта О., Бойко А. Фінансове забезпечення соціальної сфери в Україні. *Вісник Національного банку України*. 2015. №1. С. 30-35.
20. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI станом на 04.07.2025. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
21. Канєва Т. В. Бюджет у системі фінансово-економічних відносин : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 392 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-418>.
22. Будько О. В., Губський Ю. Г. Особливості організації аналізу грошових потоків бюджетної установи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 30. С. 24-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-30-4>.
23. Шара Є. Ю., Андрієнко О. М., Жидеева Л. І. Бухгалтерський облік у бюджетних установах і організаціях : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

REFERENCES

1. Derzhavne finansove rehuliuvannya ekonomichnykh peretvoren : monohrafiia / Chuhunov, I. Ya. ta in. (2015), KNTEU, Kyiv, 376 s., available at: <https://ur.knute.edu.ua/items/e0577969-a7a9-4472-bb57-5417494dfe3b>.
2. Hlushchenko, A. S. (2014), *Finansy : navchalnyi posibnyk*, Mahnoliia 2006, Lviv, 440 s., available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Hluschenko_Alla/Finansy.pdf.
3. Venher, V. V. (2009), *Finansy : navchalnyi posibnyk*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 432 s., available at: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Finansi-Venger-V.-V..pdf>.

4. Muntian, V. V. (2017), Teoretychni pidkho-
dy do vyznachennia poniattia “finansove zab-
ezpechennia molodizhnoi polityky”, *Ekonomika i
suspilstvo*, vyp. 12, s. 572-576, available
at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/95](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/95.pdf)
.pdf.
5. Vyhovska, O. A. (2021), Finansove zab-
ezpechennia rozvytku pidpriemstv hromadskoho
transportu na rehionalnomu rivni : dys. ...d-ra filosofii :
072, DU “Zhytomyrska politekhnika”, Zhytomyr,
250 s., available at: [https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/han-
dle/123456789/8373/%d0%92%d0%b8%d0%b3%d0%
be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0.pdf?se
quence=1&isAllowed=y](https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8373/%d0%92%d0%b8%d0%b3%d0%be%d0%b2%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
6. Bodakovskiy, V. Yu., Borysov, A. I. and
Lutsyk, O. M. (2024), Teoretyko-prykladni aspekty
finansovoho zabezpechennia subiektiv ekonomiky
Ukrainy v umovakh hlobalnykh potriasin, *Kyivskiy
ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, № 7, s. 13-22.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-2>.
7. Solodovnik, O. O. (2023), Finansove
zabezpechennia staloho rozvytku
pidpriemstv, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 49.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>.
8. Tyvonchuk, S. V. and Tyvonchuk, Ya. O.
(2013), Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia
silskoho hospodarstva u Frantsii i Ukraini, *Visnyk
Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Se-
riia “Finansy i kredyt”*, №1, s. 61-69, available
at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsnau_2013_1_14.
9. Dumikian, A. K. (2018), Finansove zab-
ezpechennia potochnykh vydatkiv biudzhetykh
ustanov : dys. ... k.e.n.: 08.00.08, Kyivskiy natsional-
nyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, Kyiv, 234 s.,
available at: [https://knute.edu.ua/file/Mg==/75c5d6d356240961a
77e9a41122bca3b.pdf](https://knute.edu.ua/file/Mg==/75c5d6d356240961a77e9a41122bca3b.pdf).
10. Honcharenko, N. H. (2021), Finansove
planuvannya yak element zabezpechennia upravlinnia
finansovymy resursamy biudzhetykh
ustanov, *Ekonomichnyi prostir*, № 165, s. 116-119.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-21>.
11. Holub, Yu. O. (2011), Kredyt na skladova
finansovoho zabezpechennia diialnosti subiektiv
hospodariuvannya : avtoref. dys. ...k.e.n.: 08.00.08,
Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet,
Kharkiv, 23 s., available
at: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/
7230/1/%d0%93%d0%be%d0%bb%d1%83%d0%b1%
20%d0%ae.%d0%9e..pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7230/1/%d0%93%d0%be%d0%bb%d1%83%d0%b1%20%d0%ae.%d0%9e..pdf).
12. Kramarenko, K. M. (2025), Kontseptualni
zasady finansovoho zabezpechennia biudzhetykh
ustanov v umovakh nevyznachenosti, *Problemy
suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta
upravlinnia*, № 17.
DOI: [https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-
03](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-03).
13. Dekhtiar, N. A., Deineka, O. V., Liuta, O. V.
and Pihul, N. H. (2020), *Finansy biudzhetykh ustanov :
navchalnyi posibnyk*, Sums'kyi derzhavnyi universytet,
Sumy, 229 s., available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/>

bitstream-download/123456789/80484/

3/Dekhtiar_finansy_biudzhetykh_ustanov.pdf.

14. Romanenko, O. R. (2009), *Finansy : pidruchnyk*. 4-th ed., Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 312 s.

15. Lysiak, L. V. and Ziuzin, V. O. (2020), *Kontseptualni zasady finansovoho zabezpechennia realizatsii derzhavnykh sotsialnykh prohram v Ukraini, Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, № 4 (24), s. 88-102. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-88-102%20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-88-102%20).

16. Yatsukh, O. O. (2018), *Sutnist ta zmist finansovoho zabezpechennia diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv, Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, № 10, s. 133-145, available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZI NOP3JFe2hEzagt3Vqm.pdf>.

17. Berest, M. M. and Dudka, M. O. (2015), *Sutnist ta ekonomichniy zmist katehorii "finansove zabezpechennia", Ekonomika i finansy*, № 1, s. 36-44, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/162439>.

18. Vorontsova, A. S. (2018), *Finansove zabezpechennia rozvytku systemy osvity vprodovzh usoho zhyttia : dys. ...k.e.n. : 08.00.08*, Sumskyi derzhavnyi universytet, Sumy, 272 s., available

at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/75103449-0e3f-4687-b5ba-a4cdd35dd975/content>.

19. Pihul N., Liuta O. and Boiko A. (2015), *Finansove zabezpechennia sotsialnoi sfery v Ukraini, Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, № 1, s. 30-35.

20. *Biudzhetnyi kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI stanom na 04.07.2025. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

21. Kanieva, T. V. (2021), *Biudzhety u systemi finansovo-ekonomichnykh vidnosyn : monohrafiia*, Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichniy universytet, Kyiv, 392 s. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2021-418>.

22. Budko, O. V. and Hubskeyi, Yu. H. (2020), *Osoblyvosti orhanizatsii analizu hroshovykh potokiv biudzhetnoi ustanovy, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 30, s. 24-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-30-4>.

23. Shara, Ye. Yu., Andriienko, O. M. and Zhydeieva, L. I. (2011), *Bukhhalterskyi oblik u biudzhetnykh ustanovakh i orhanizatsiiakh : navchalnyi posibnyk*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 440 s.

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 332.1

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

Ощипко С. А.,

vasulushunsnizhana@gmail.com,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку як ключового чинника зміцнення національної безпеки України. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю регіонів у системі соціально-економічних перетворень, потребою формування ефективних механізмів фінансування та адаптації державної політики до умов воєнного стану й післявоєнного відновлення. Рівень фінансової спроможності регіонів визначає не лише їх соціально-економічний потенціал, а й стабільність держави, адже децентралізація та фінансова самостійність громад стали базовими елементами національної безпеки. Наголошено на необхідності комплексного підходу до формування джерел фінансування регіонального розвитку: бюджетних, податкових, інвестиційних, кредитних та грантових ресурсів. Ефективна організація міжбюджетних відносин, використання місцевих податків, залучення приватного капіталу та міжнародної допомоги здатні забезпечити стійкість соціально-економічних процесів на місцях. Водночас окреслено ризики фінансової залежності від зовнішніх кредиторів і донорів, що може загрожувати фінансовому суверенітету. Особливу увагу приділено значенню регіональних інвестиційних програм, спрямованих на розвиток інфраструктури, відновлення виробництва, підвищення енергоефективності та впровадження інновацій. Належне фінансове забезпечення таких програм сприяє економічній стійкості, зайнятості, зменшенню нерівності та зростанню конкурентоспроможності регіонів. Регіональний розвиток у сучасних умовах є індикатором національної безпеки, забезпечуючи збалансованість та знижуючи ризики соціальних конфліктів. Зроблено висновок, що формування ефективної системи фінансового забезпечення регіонального розвитку є важливою передумовою економічного зростання й політичної стабільності України. Необхідним є удосконалення законодавчої бази, посилення фінансового контролю та прозорості, зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Це сприятиме фінансовій незалежності регіонів і створить умови для сталого розвитку, який стане надійною основою національної безпеки.

Ключові слова: фінансове забезпечення, регіональний розвиток, національна безпека, бюджетна політика, децентралізація, фінансова спроможність, економічна стабільність.

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

Oshchipko S. A.,

vasulushunsnizhana@gmail.com,

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

FINANCIAL PROVISION OF REGIONAL DEVELOPMENT AS THE BASIS OF UKRAINE'S NATIONAL SECURITY

Abstract. The article examines the theoretical, methodological and practical aspects of financial support for regional development as a key factor in strengthening the national security of Ukraine. The relevance of the study is due to the growing role of regions in the system of socio-economic transformations, the need to form effective financing mechanisms and adapt state policy to the conditions of martial law and post-war recovery. The level of financial

capacity of regions determines not only their socio-economic potential, but also the stability of the state, because decentralization and financial independence of communities have become basic elements of national security. The need for a comprehensive approach to the formation of sources of financing for regional development is emphasized - budgetary, tax, investment, credit and grant resources. Effective organization of intergovernmental relations, the use of local taxes, attracting private capital and international aid can ensure the stability of socio-economic processes in the field. At the same time, the risks of financial dependence on external creditors and donors, which may threaten financial sovereignty, are outlined. Particular attention is paid to the importance of regional investment programs aimed at developing infrastructure, restoring production, increasing energy efficiency and introducing innovations. Proper financial support for such programs contributes to economic stability, employment, reducing inequality and increasing the competitiveness of regions. Regional development in modern conditions acts as an indicator of national security, ensuring balance and reducing the risks of social conflicts. It is concluded that the formation of an effective system of financial support for regional development is an important prerequisite for economic growth and political stability in Ukraine. It is necessary to improve the legislative framework, strengthen financial control and transparency, and strengthen the institutional capacity of local governments. All of the above will contribute to the financial independence of regions and create conditions for sustainable development, which will become a reliable basis for national security.

Key words: financial security, regional development, national security, budget policy, decentralization, financial capacity, economic stability.

JEL Classification: H56, R10, R13, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-24>

Постановка проблеми. Фінансове забезпечення регіонального розвитку є одним із ключових чинників зміцнення національної безпеки України, оскільки саме від достатності та ефективності фінансових ресурсів залежить соціально-економічна стабільність регіонів, відновлення інфраструктури та підтримка життєдіяльності населення. В умовах воєнних дій та масштабних руйнувань традиційні механізми фінансування виявилися недостатніми, а потреби у ресурсах значно перевищують можливості державного та місцевих бюджетів. Багато територіальних громад стикаються з дефіцитом надходжень, інвестиційною пасивністю та зростанням соціальних видатків, що ускладнює виконання ними базових функцій. Це підвищує вразливість держави загалом, адже фінансова неспроможність регіонів може призвести до соціальних дисбалансів, загострення економічних проблем та ослаблення системи національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового забезпечення регіонального розвитку та спроможності територіальних громад широко висвітлена у працях вітчизняних авторів. Зокрема, у дослідженнях О. Кириленко та Я. Баранця розглянуто досвід формування фінансової бази ОТГ та можливості підвищення дохідності місцевих бюджетів. Р. Фросіняк аналізує зміни у структурі доходів і видатків громад в умовах воєнного стану та управлінські виклики на місцевому рівні.

Аналітичні звіти SALAR International та порталу «Децентралізація» надають порівняльну оцінку фінансової спроможності громад у 2021–2023 рр., виявляють територіальні диспропорції та окреслюють потребу в диференційованій підтримці. Методичні матеріали Міністерства розвитку громад пропонують оновлені підходи до оцінювання спроможності з урахуванням воєнних факторів [1].

У сукупності ці роботи створюють наукову основу для подальшого дослідження фінансової стійкості регіонів як чинника національної безпеки.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі фінансового забезпечення як ключового ресурсу регіонального розвитку та складової національної безпеки України. Завданням є проаналізувати сучасний стан фінансової спроможності регіонів, оцінити ефективність чинних бюджетних та інвестиційних механізмів, визначити наявні проблеми та можливості їх удосконалення. Особливу увагу приділено пошуку додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги та приватних інвестицій, а також формуванню практичних рекомендацій для зміцнення фінансової бази регіонів у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стабільність є наріжним каменем національної безпеки України, оскільки забезпечує ефективне функціонування державних інститутів, соціальну згуртованість та економічну стійкість. Особливу роль у цьому контексті відіграє фінансове забезпечення регіонального розвитку, яке безпосередньо впливає на економічну та соціальну стабільність країни. В умовах децентралізації та воєнного стану важливість ефективного фінансування на місцевому рівні зростає, оскільки це сприяє зменшенню регіональних диспропорцій та зміцненню обороноздатності держави.

Фінансова безпека регіону є ключовим елементом національної безпеки, адже визначає стійкість соціально-економічних процесів та здатність територій забезпечувати власний розвиток і реагувати на виклики. Вона полягає у формуванні достатніх фінансових ресурсів та їх раціональному розподілі для потреб населення, підтримання інфраструктури та реалізації стратегічних проєктів. Особливо важлива фінансова стійкість в умовах воєнної агресії та економічної нестабільності [6].

Ключовим аспектом є фінансова автономія регіону — здатність самостійно формувати дохідну базу бюджету залежно від розвитку місцевого бізнесу, податкової бази, інвестиційної привабливості та ефективності управління ресурсами. Високий рівень автономії забезпечує стійкість у кризових ситуаціях.

Важливим елементом є фінансова стабільність, що передбачає безперервність фінансування суспільних потреб і програм розвитку незалежно від зовнішніх коливань, наявності резервів та механізмів страхування ризиків. У воєнний час це набуває особливого значення через підвищене навантаження на місцеві бюджети [10].

Третій компонент – фінансова ефективність, здатність досягати максимального соціально-економічного результату за раціонального використання ресурсів, пріоритетного планування витрат та застосування сучасних інструментів фінансового менеджменту, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів.

Згідно з аналітичними дослідженнями українських науковців та експертів у сфері публічних фінансів, саме поєднання цих трьох складових – автономії, стабільності та ефективності – створює міцний фінансовий фундамент для регіонального розвитку [5, 8]. Практика показує, що регіони, які мають потужну дохідну базу, стабільні надходження та ефективно управляють бюджетами, демонструють вищі соціально-економічні показники, меншу залежність від державних дотацій та більшу стійкість до криз. Натомість території з низьким рівнем фінансової самостійності часто опиняються у «зоні ризику»: вони більш вразливі до макроекономічних шоків, політичних рішень та не здатні самостійно забезпечити реалізацію навіть базових соціальних програм.

Проаналізуємо доходи місцевих бюджетів за період 2020–2024 рр. (табл. 1).

У 2020–2024 роках доходи місцевих бюджетів України загалом демонстрували позитивну динаміку, хоча розвиток окремих джерел був нерівномірним. Основним джерелом залишаються податкові надходження, які зросли з 285,6 млрд грн до 441,1 млрд грн, що свідчить про поступове зміцнення фінансової бази регіонів. Неподаткові доходи майже подвоїлися – з 21,5 млрд грн до 43,6 млрд грн, що вказує на активніше залучення місцевими громадами власних ресурсів.

Надходження від операцій з капіталом зросли на 1,38 млрд грн, але залишаються нестабільними через низьку активність приватизаційних процесів. Внесок державних трансфертів збільшився з 160,2 млрд грн до 187,9 млрд грн, однак у 2022 році спостерігалось суттєве падіння через перерозподіл коштів у перші місяці війни.

Особливо показовим є зростання міжнародної допомоги – з 146,3 млн грн у 2020 році до 1,43 млрд грн у 2024 році, що відображає розширення партнерств і підтримку відновлення територій. Водночас обсяги цільових фондів дещо скоротилися, що пов'язано зі зміною фінансових пріоритетів.

Загалом доходи місцевих бюджетів зростають, що свідчить про поступове посилення фінансової спроможності регіонів. Проте залежність від державних коштів та нестабільність деяких джерел залишаються викликами для забезпечення стійкого регіонального розвитку та фінансової безпеки держави [3].

Розглянемо рівень фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року (рис. 1).

Таблиця 1

Динаміка доходів місцевих бюджетів за 2020-2024 рр., млн грн

Найменування	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020 рр.
Податкові надходження	285571,5	346713,1	393460,6	434540,9	441094,1	155522,6
Неподаткові надходження	21462,5	27183,0	22041,1	36511,3	43603,7	22141,2
Доходи від операцій з капіталом	3473,0	3462,2	2275,9	3621,8	4854,8	1381,8
Від органів державного управління	160177,0	202733,2	136753,7	177385,1	187932,4	27755,4
Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	146,3	36,0	223,2	197,9	1427,4	1281,1
Цільові фонди	649,3	571,3	342,2	351,7	618,2	-31,1

Джерело: розрахунки авторів за даними [4]

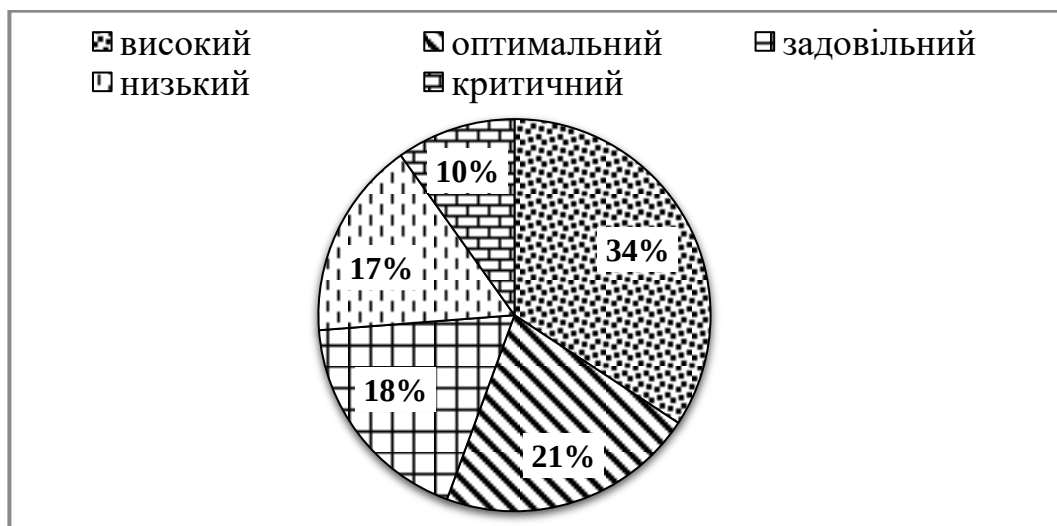


Рис. 1. Результати оцінювання фінансової спроможності територіальних громад за 2024 р.

Джерело: складено на основі [2]

За результатами оцінювання фінансової спроможності територіальних громад, 456 громад віднесено до категорії з високим рівнем спроможності, що становить 34,3% від загальної кількості тих, які підлягали оцінюванню. Лідерами за кількістю фінансово спроможних громад є Київська (58 громад), Дніпропетровська (46) та Полтавська (42 громади) області.

До групи з оптимальним рівнем увійшло 284 територіальні громади (21,3%). Найбільше їх зосереджено в Одеській (26 громад), Дніпропетровській (24) та Вінницькій (22 громади) областях.

Задовільний рівень спроможності мають 242 громади (18,2%), зокрема: Житомирська область – 24 громади, Одеська область – 23, Хмельницька область – 17.

До категорії з низьким рівнем спроможності належать 218 громад (16,4%), серед яких найбільше в Івано-Франківській (23 громади), Чернівецькій (17) та Закарпатській (16) областях [2].

Найвразливішою є група з критичним рівнем фінансової спроможності, куди потрапила 131 громада (9,8%). Найбільше таких у Закарпатській та Чернівецькій областях – по 24 громади, а також у Рівненській області (19) та Івано-Франківській (17).

Варто зазначити, що окрім прифронтових територій, де бойові дії мають високу інтенсивність, істотні проблеми з фінансовою спроможністю зберігаються і в низці західних регіонів. Зокрема, значна кількість територіальних громад із низьким або критичним рівнем фінансової спроможності зафіксована у Закарпатській (24 громади), Івано-Франківській (17), Рівненській (19) та Чернівецькій (24) областях [2].

Фінансова спроможність регіонів України прямо впливає на їх економічний розвиток та соціальну стабільність. Аналіз доходів місцевих бюджетів за 2020–2024 роки показує поступове зміцнення фінансової бази, особливо за рахунок зростання податкових і неподаткових надходжень.

Оцінка 2024 року свідчить про значні диспропорції: 34,3% громад мають високий рівень

спроможності, 21,3% – оптимальний, 18,2% – задовільний, 16,4% – низький та 9,8% – критичний. Проблемні громади є як у прифронтових, так і у західних областях, і це свідчить про те, що фінансова вразливість визначається економічною базою та ефективністю управління, а не лише географією.

Поєднання фінансової автономії, стабільності та ефективності створює міцний фундамент для розвитку регіонів. Регіони з розвинутою дохідною базою та ефективним управлінням бюджетами демонструють кращі соціально-економічні показники та стійкість до криз, тоді як менш спроможні громади потребують додаткової підтримки [9].

Значну роль відіграє міжнародна допомога та приватні інвестиції, які у 2024 році стали важливим джерелом фінансування відновлення громад. Поєднання власних доходів, державних трансфертів та зовнішньої підтримки забезпечує фінансову стабільність і створює умови для довгострокового розвитку територій [7].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що фінансове забезпечення регіонального розвитку є ключовою складовою національної безпеки України. Підвищення фінансової автономії громад, стабілізація джерел доходів та підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами дозволяють зміцнювати соціально-економічну стійкість регіонів і підтримувати обороноздатність держави.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності наявних механізмів фінансової децентралізації, вивченням впливу міжнародної допомоги на стійкість громад, а також розробкою нових моделей управління місцевими фінансами в умовах воєнного та післявоєнного відновлення. Особлива увага має приділятися створенню інструментів підтримки для громад із низьким і критичним рівнем спроможності, що дозволить зменшити регіональні диспропорції та зміцнити фінансову базу України в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Визначення фінансової спроможності територіальних громад із центрами у середніх містах (кейс областей Українського Полісся). *Електронна бібліотека Житомирського державного університету*. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/41057> (дата звернення: 04.10.2025).

2. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/19455> (дата звернення: 04.10.2025).

3. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/18171> (дата звернення: 04.10.2025).

4. Портал «Бюджет для громадян». *Access Denied*. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 04.10.2025).

5. Смолінська С., Овчиннікова Т. Фінансове забезпечення регіонального розвитку на сучасному етапі розвитку України. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 106-110. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-24> (дата звернення: 04.10.2025).

6. Фросіняк Р. В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: управлінські виклики та адаптація. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. № 1. С. 86-93. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11> (дата звернення: 04.10.2025).

7. Штанцель С. Е. Стратегії забезпечення фінансової безпеки як складової національної безпеки України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 3. С. 78-84. URL: <https://doi.org/10.51547/ppr.dp.ua/2024.3.12> (дата звернення: 04.10.2025).

8. Kvasniy L. H., Lobyk O. O. Theoretical foundations for the development of the financial and economic capacity. *Regional economy*. 2023. No. 4(110). P. 13-19. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-2> (date of access: 04.10.2025).

9. Kyrylenko O., Baranets J. Experience of ensuring the financial capacity of united territorial communities. *Herald of ternopil national economic university*. 2020. No. 3(97). P. 54-68. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.054> (date of access: 04.10.2025).

10. Liakhovych O. O., Piddubna L. V. Теоретичні засади забезпечення фінансової безпеки регіону. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2022. Т. 4, № 100. С. 80. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420228> (дата звернення: 04.10.2025).

biblioteka Zhytomyrs'koho derzhavnoho universytetu, available at: <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/41057> (data zvernennia: 04.10.2025).

2. Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorial'nykh hromad za pidsumkamy 2024 roku, *Detsentralizatsiia v Ukraini*, available at: <https://decentralization.ua/news/19455> (data zvernennia: 04.10.2025).

3. Porivnial'nyj analiz finansovoi spromozhnosti terytorial'nykh hromad (na osnovi pokaznykiv 2021 ta 2023 rokiv), *Detsentralizatsiia v Ukraini*, available at: <https://decentralization.ua/news/18171> (data zvernennia: 04.10.2025).

4. Portal «Biudzheth dla hromadian», *Access Denied*, available at: <https://openbudget.gov.ua/> (data zvernennia: 04.10.2025).

5. Smolins'ka, S., Ovchynnikova, T. (2021), Finansove zabezpechennia rehional'noho rozvytku na suchasnomu etapi rozvytku ukrainy. *Molodyj vchenyj*, № 3 (91), s. 106-110, available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-24> (data zvernennia: 04.10.2025).

6. Frosiniak, R. V. (2025), Finansova spromozhnist' terytorial'nykh hromad v umovakh voiennoho stanu v ukraini: upravlins'ki vyklyky ta adaptatsiia, *Tsentral'noukraïns'kyj visnyk prava ta publichnoho upravlinnia*, № 1, s. 86-93, available at: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-11> (data zvernennia: 04.10.2025).

7. Shtantsel', S. E. (2024), Stratehii zabezpechennia finansovoi bezpeky iak skladovoi natsional'noi bezpeky ukrainy, *Dniprov's'kyj naukovyj chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, № 3, s. 78-84, available at: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.3.12> (data zvernennia: 04.10.2025).

8. Kvasniy, L. H. and Lobyk, O. O. (2023), Theoretical foundations for the development of the financial and economic capacity. *Regional economy*, No. 4(110), p. 13-19, available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-2> (date of access: 04.10.2025).

9. Kyrylenko, O. and Baranets, J. (2020), Experience of ensuring the financial capacity of united territorial communities, *Herald of ternopil national economic university*, No. 3(97), p. 54-68, available at: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.054> (date of access: 04.10.2025).

10. Liakhovych, O. O. and Piddubna, L. V. (2022), Teoretychni zasady zabezpechennia finansovoi bezpeky rehionu. *Bulletin national university of water and environmental engineering*, t. 4, № 100, s. 80, available at: <https://doi.org/10.31713/ve420228> (data zvernennia: 04.10.2025).

Стаття надійшла: 11.10.2025

Стаття прийнята: 14.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

REFERENCES

1. Vyznachennia finansovoi spromozhnosti terytorial'nykh hromad iz tsentramy u serednikh mistakh (kejs oblastej Ukrain's'koho Polissia), *Elektronna*

УДК 658.7:504.03

Муха Т. А.,

hammers.plant@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9282-6833,

Researcher ID: JFA-1459-2023,

здобувач кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

SAAS-ОРІЄНТОВАНІ ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Анотація. У статті розкрито значення програмних рішень у форматі Software-as-a-Service (SaaS) у сфері логістики як драйвера сталого розвитку ланцюгів постачання. Актуальність дослідження обумовлена потребою бізнесу адаптуватися до зростаючих вимог сталості та ефективності в умовах глобальних викликів. Узагальнено сучасні тенденції впровадження SaaS-орієнтованих логістичних систем та їх вплив на економічні, екологічні й соціальні результати функціонування ланцюгів постачання. Встановлено, що використання хмарних логістичних платформ забезпечує підвищення гнучкості, прозорості та адаптивності ланцюгів постачання, що, своєю чергою, сприяє зниженню витрат, мінімізації відходів і викидів парникових газів та покращенню соціальних аспектів (зокрема, умов праці й прозорості взаємодії з постачальниками). Наукова новизна роботи полягає у сформульованому концептуальному підході до оцінювання внеску SaaS-рішень у досягнення цілей сталого розвитку в управлінні ланцюгами постачання. Розроблено структурно-логічну схему впливу ключових характеристик SaaS-орієнтованих логістичних систем на складові сталого розвитку (економічну, екологічну, соціальну) ланцюгів постачання. Практична значущість результатів полягає у рекомендаціях щодо впровадження SaaS-платформ для логістики з метою підвищення стійкості та екологічності постачальних ланцюгів, зокрема шляхом оптимізації транспортних маршрутів, покращення управління запасами та розширення співпраці між учасниками ланцюга. Отримані висновки можуть бути використані керівниками підприємств при плануванні цифрових інновацій у сфері логістики, а також слугувати основою для подальших академічних досліджень на перетині управління ланцюгами постачання та стратегії сталого розвитку.

Ключові слова: SaaS, хмарні логістичні платформи, сталий розвиток, ланцюги постачання, управління запасами, стійка логістика.

Mukha T. A.,

hammers.plant@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-9282-6833

Researcher ID: JFA-1459-2023

Postgraduate student, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv

SAAS-ORIENTED LOGISTICS SYSTEMS AS A FACTOR IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SUPPLY CHAINS

Abstract. The article elucidates the pivotal role of Software-as-a-Service (SaaS) solutions in logistics as a driver of sustainable supply-chain development. The relevance of the study is framed by businesses' increasing need to reconcile efficiency with mounting sustainability requirements amid global disruptions. Contemporary trends in the deployment of SaaS-centric logistics systems are synthesised, and their impact on economic, environmental, and social performance dimensions of supply chains is assessed. Empirical findings demonstrate that cloud-based logistics platforms markedly enhance supply-chain flexibility, transparency, and adaptive capacity, thereby enabling cost reductions, waste minimisation, lower greenhouse-gas emissions, and improvements in social outcomes – most notably safer working conditions and more transparent supplier relations. The study's originality lies in the conceptual framework proposed for assessing the contribution of SaaS logistics solutions to the attainment of the Sustainable Development Goals (SDGs) within supply-chain management. A structural-logical model is developed that maps the influence of key characteristics of SaaS-oriented logistics systems – such as real-time visibility, advanced analytics, and modular scalability – onto the triple-bottom-line pillars of sustainability (economic, environmental, and social). From a managerial standpoint, the results furnish actionable guidance for firms seeking to leverage SaaS platforms to bolster supply-chain resilience and eco-efficiency. Specific recommendations include route-optimisation algorithms that curtail fuel consumption, inventory-management modules that reduce obsolete stock and associated waste, and collaborative portals that intensify cross-tier information sharing. These measures collectively foster a more circular and responsible flow of goods, aligning corporate logistics strategies with broader ESG commitments and regulatory pressures.

The study also highlights avenues for further research, such as longitudinal benchmarking of SaaS adoption trajectories across industries, quantification of indirect social benefits (e.g., workforce upskilling through technology use), and examination of interoperability standards that could accelerate ecosystem-wide diffusion of cloud logistics. Scholars at the intersection of supply-chain management and sustainability strategy may thus employ the proposed framework as a foundational lens for investigating digital innovations that underpin the transition toward carbon-neutral and socially equitable supply networks. Ultimately, the evidence presented affirms that SaaS-enabled logistics is not merely an operational upgrade, but a strategic imperative for organisations intent on meeting the exigencies of twenty-first-century sustainable development.

Key words: SaaS, cloud logistics platforms, sustainable development, supply chains, inventory management, sustainable logistics.

JEL Classification: M15, Q01, L91

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-25>

Постановка проблеми. Сталий розвиток ланцюгів постачання в сучасних умовах набуває стратегічного значення для компаній, оскільки суспільство і регулятори висувають все жорсткіші вимоги до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Ланцюги постачання охоплюють повний життєвий цикл продукції – від постачання сировини до доставки кінцевому споживачу, – тому їх оптимізація впливає на всі три складові сталого розвитку: економічну, екологічну і соціальну. Традиційні моделі управління логістикою часто не забезпечують достатньої гнучкості та прозорості для досягнення цих цілей. З іншого боку, прогрес інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для цифрової трансформації логістики, серед яких однією з найперспективніших є модель Software-as-a-Service (SaaS). Хмарні обчислення та SaaS-рішення розглядаються як проривні технології, що змінюють традиційні парадигми ІТ-операцій, підвищуючи ефективність ланцюгів постачання та розкриваючи нові ціннісні можливості завдяки цифровим інноваціям. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування внеску SaaS-орієнтованих логістичних систем у забезпечення стійкості та екологічності ланцюгів постачання. В умовах постійних глобальних потрясінь (пандемії, військові конфлікти, кліматичні зміни) бізнес-середовище характеризується невизначеністю та ризиками, що робить ще більш нагальним перехід до гнучких, резильєнтних і сталих моделей управління постачанням. Таким чином, проблема дослідження полягає у визначенні того, яким чином впровадження SaaS-орієнтованих логістичних систем сприяє досягненню цілей сталого розвитку ланцюгів постачання, та які фактори впливають на успішність цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сталого розвитку ланцюгів постачання присвячено значну кількість наукових робіт. У класичному визначенні сталий ланцюг постачання – це такий, що управляє матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з урахуванням екологічних і соціальних аспектів поряд із економічними цілями [1]. Дослідники акцентують, що інтеграція принципів сталого розвитку в управління постачанням вимагає інноваційних підходів і технологій.

Зокрема, впродовж останніх років набули розвитку концепції “логістика 4.0” і цифрових ланцюгів постачання, що передбачають активне застосування сучасних ІТ-рішень для підвищення прозорості та ефективності процесів [2]. Поряд із дослідженнями у сфері сталого управління ланцюгами постачання (SSCM), де розглядаються екологічні та соціальні практики (наприклад, екологічна сертифікація постачальників, зменшення вуглецевого сліду, забезпечення справедливих умов праці тощо), все більше уваги приділяється ролі цифрових технологій у досягненні цих цілей [3]. Однією з ключових технологічних тенденцій є перехід до хмарних моделей управління ланцюгами постачання. Дослідження Karvela et al. (2021) містить SWOT-аналіз впровадження хмарних технологій у SCM, де серед сильних сторін відзначено гнучкість, масштабованість та можливість спільного використання інформації, притаманні моделі SaaS. Водночас зазначено певні ризики: залежність від провайдера, питання безпеки даних і відповідності регуляторним вимогам [4]. Sun et al. (2022) у межах систематичного огляду підкреслюють, що хмарні платформи поряд із іншими технологіями Індустрії 4.0 (наприклад, Big Data, кіберфізичні системи) сприяють покращенню екологічних та операційних показників логістики, відкриваючи нові можливості для скорочення викидів та відходів [5]. Liu (2025) дослідив вплив хмарних обчислень на продуктивність ланцюга постачання: з’ясовано, що розвиток гнучкої ІТ-інфраструктури та синергії бізнесу з хмарними технологіями суттєво підвищує ефективність постачання, особливо за умов динамічного ринкового середовища [6]. З точки зору сталого розвитку це означає більш раціональне використання ресурсів і зменшення втрат. Важливим напрямом є дослідження стійкості (resilience) та гнучкості (agility) ланцюгів постачання у поєднанні зі сталим розвитком. Ul Akram et al. (2024) показали, що розвиток динамічних здібностей, зокрема швидкої адаптації до змін і відновлення після збоїв, йде пліч-о-пліч із досягненням сталих цілей у постачанні [7]. Гнучкі цифрові системи здатні зробити ланцюги постачання одночасно резильєнтними до потрясінь і екологічно сталими, оскільки забезпечують швидке реагування на збої (унікаючи надлишкових витрат і

відходів) та оптимізацію використання ресурсів. Пандемія COVID-19 дала численні приклади, коли компанії з високим рівнем цифровізації логістики краще підтримували безперервність постачання та швидше впроваджували “зелені” ініціативи навіть у кризових умовах [8-10]. Отже, наукові роботи підтверджують значний потенціал цифрових технологій (зокрема, хмарних сервісів) у просуванні сталого управління постачанням.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити та обґрунтувати вплив SaaS-орієнтованих логістичних систем на сталий розвиток ланцюгів постачання, виявити ключові переваги та виклики впровадження SaaS-рішень у логістиці з точки зору трьох вимірів сталості (економічного, екологічного, соціального), а також сформулювати практичні рекомендації щодо використання цих рішень для підвищення стійкості та екологічності постачальних ланцюгів. Відповідно до поставленої мети в межах дослідження вирішуються такі завдання: (1) проаналізувати сучасний стан і тенденції застосування SaaS в управлінні логістикою та ланцюгами постачання; (2) визначити основні напрями

впливу SaaS-орієнтованих систем на економічні результати діяльності ланцюгів постачання (ефективність, витрати).

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель Software-as-a-Service (SaaS) у контексті логістики передбачає надання компаніям доступу до функціоналу логістичних інформаційних систем через інтернет на основі підписки, без необхідності утримувати власну ІТ-інфраструктуру або розгортати програмне забезпечення на власних серверах. По суті, SaaS-орієнтована логістична система – це хмарна платформа, яка забезпечує користувачам (виробникам, постачальникам, дистриб’юторам, логістичним операторам тощо) інструменти для керування різними аспектами ланцюга постачання в режимі реального часу. Прикладами є хмарні системи управління транспортом (Transportation Management Systems, TMS), складом (Warehouse Management Systems, WMS), запасами та закупівлями, платформи відстеження вантажів і управління перевезеннями, системи спільного планування попиту й пропозиції тощо – всі вони можуть надаватися за моделлю SaaS, як показано у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові характеристики SaaS-рішень для логістики та їх потенційний вплив на стійкість ланцюгів постачання

Характеристика SaaS-системи	Опис та переваги для логістики	Вплив на складові сталого розвитку
Оплата за використання (pay-per-use) та масштабованість	Компанія сплачує лише за фактично використаний функціонал; ресурси автоматично масштабуються під потреби. Це знижує фінансовий бар’єр входу для впровадження передових ІТ-рішень у логістиці.	Економічна: зменшення капітальних витрат на ІТ, скорочення накладних витрат на підтримку систем. Екологічна: оптимізація використання серверних потужностей у хмарі зменшує енергоспоживання порівняно з локальними центрами обробки даних.
Мультиоренда (multi-tenancy) і спільне використання ресурсів	Єдина хмарна платформа обслуговує багато організацій, розподіляючи обчислювальні ресурси між ними. Забезпечується централізоване оновлення та обслуговування.	Екологічна: підвищення коефіцієнта використання серверів у великих дата-центрах означає менше “простоючих” ресурсів та менше енергетичних втрат. Консолідація обчислень у масштабованих дата-центрах скорочує сумарний вуглецевий слід порівняно з розподіленими локальними серверами.
Універсальний віддалений доступ із будь-якої точки (24/7)	Доступ до логістичної системи здійснюється через інтернет з офісу, дому чи мобільних пристроїв, що полегшує взаємодію учасників ланцюга. Всі користувачі працюють з актуальними даними в реальному часі.	Соціальна: поліпшення умов праці (гнучкість, віддалена робота), посилення співпраці між партнерами по ланцюгу (прозорість, довіра). Економічна: підвищення продуктивності за рахунок швидкого узгодження дій, зменшення затримок через географічну роз’єднаність.
Автоматичні оновлення та інновації	Провайдер SaaS регулярно оновлює систему, надаючи користувачам доступ до нових функцій без перерв у роботі та додаткових витрат. Впровадження найкращих практик відбувається швидко.	Економічна: постійне вдосконалення функціоналу сприяє оптимізації процесів (напр., впровадження нових модулів оптимізації маршрутів знижує витрати на транспорт). Екологічна: нові функції можуть включати інструменти сталого розвитку.
Інтеграція та сумісність (API, веб-сервіси)	Більшість SaaS-платформ мають відкриті інтерфейси для інтеграції з іншими системами (ERP, CRM, системами постачальників і перевізників). Це дає змогу створити єдиний інформаційний простір у ланцюзі постачання.	Соціальна: покращена взаємодія між учасниками ланцюга (швидкий обмін даними, прозорість). Економічна: зменшення помилок і затримок на стиках систем, більш ефективне планування завдяки цілісній картині процесів. Екологічна: інтеграція, наприклад з системами моніторингу транспорту, дозволяє краще контролювати витрату палива та викиди на всіх етапах.

Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [4, 11] та практичних матеріалів

Як видно з таблиці 1, характеристики SaaS-рішень безпосередньо корелюють із потенційними вигодами для сталого розвитку. Зокрема, модель оплати “pay-as-you-go” та масштабованість сприяють економії коштів і енергії, оскільки компанії уникають надлишкових інвестицій у IT-інфраструктуру та не утримують невикористовуваних серверів. Хмарний провайдер зазвичай оптимізує роботу своїх дата-центрів: дослідження показують, що традиційні внутрішні серверні використовуються лише на ~15% своєї потужності, тоді як у хмарі коефіцієнт завантаження може сягати 65% [12]. Це означає скорочення “марного” енергоспоживання – сервери не працюють впусу, як часто буває в розподілених локальних центрах. За рахунок мультиренди й консолідації обчислень одна фізична машина у хмарі може замінити декілька розрізнених машин, що раніше працювали окремо у різних компаніях. Такий перехід має значний екологічний ефект: наприклад, аналітичне дослідження Accenture, Microsoft і WSP показало, що міграція корпоративних додатків у хмару дозволяє великим підприємствам знизити вуглецеві викиди приблизно на 30%, а дрібному бізнесу – до 90% [11]. Це пов’язано з тим, що малі компанії часто утримували неефективні локальні сервери, тому вираш від переходу до спільної хмари для них найбільший. Іншою важливою перевагою є реальний час та прозорість даних у SaaS-платформах.

Вплив SaaS-рішень на економічну ефективність ланцюгів постачання. Економічні результати – одна з найбільш відчутних сфер впливу впровадження SaaS-орієнтованих систем. Одна з найбільших роздрібних мереж США – Giant Eagle – після впровадження хмарної TMS змогла оптимізувати графіки доставок і об’єднати розрізнені технології в єдину платформу. Результат: зменшення порожніх пробігів на 8% та сукупного кілометражу рейсів на 7,7%, підвищення заповнюваності транспорту (cube utilization) на 7% [13]. Це дало суттєву економію пального і витрат на перевезення, а також прямо вплинуло на скорочення викидів CO₂. Керівництво компанії підкреслило, що перехід на хмарну

TMS дозволив перейти до “набагато більш ефектвної та стійкої моделі транспортування”. Оптимізація маршрутів через SaaS несе подвійний ефект – економічний (зменшення витрат) та екологічний (менше викидів завдяки меншому пробігу, що показано у таблиці 2).

Наведеними у таблиці 2 прикладами ілюструється, як SaaS-рішення впливають на key performance indicators (KPI) ланцюгів постачання, багато з яких одночасно є індикаторами сталого розвитку. Зменшення пробігу транспорту, палива, часу перебування запасів у системі – все це сприяє як економії коштів, так і зменшенню екологічного навантаження. Важливо відзначити, що ефект від SaaS проявляється не тільки на рівні окремої компанії, а й на рівні всього ланцюга. Коли декілька партнерів переходять на спільну хмарну платформу, вигоди масштабуються.

Вплив SaaS-рішень на екологічну та соціальну сталість. Екологічна складова. Використання SaaS-орієнтованих логістичних систем впливає на довкілля кількома ключовими шляхами. По-перше, як вже зазначалося, оптимізація транспортних операцій через хмарні системи призводить до скорочення споживання палива. Менше пройдених кілометрів і краща завантаженість кожного рейсу означають пропорційне зменшення викидів CO₂, NO_x та інших забруднювачів від транспортного сектору. За оцінками, впровадження передових TMS здатне знизити вуглецевий слід логістики на 10-15% тільки за рахунок маршрутної оптимізації та скорочення холостих пробігів (для автотранспорту). По-друге, консолідація IT-інфраструктури у великих хмарних центрах дозволяє зменшити сумарне енергоспоживання. Також зростає прозорість: кінцеві споживачі через інтегровані системи можуть отримувати більше інформації про походження продуктів, етапи їх переміщення. В епоху, коли суспільство вимагає відповідальності від бізнесу, така відкритість стає конкурентною перевагою. На рис. 1 зображено узагальнену схему впливу SaaS-орієнтованих логістичних систем на сталий розвиток ланцюгів постачання.

Таблиця 2

Приклади впровадження SaaS-рішень у логістиці та їх вплив на ефективність і екологічність

Компанія (сфера)	SaaS-рішення (провайдер)	Досягнутий ефект	Джерело
Giant Eagle (роздрібна торгівля)	Хмарна TMS (Manhattan Associates)	–8% порожніх пробігів; –7,7% загальної дистанції перевезень; +7% продуктивність завантаження транспорту. Покращення сервісу доставки при одночасному зниженні витрат на пальне та викидів.	Case study, США
Виробник електроніки (анонімно, виробнича сфера)	Oracle Cloud SCM (модулі планування та логістики)	Економія \$4 млн щорічно на транспортних витратах за рахунок оптимізації маршрутів і покращення координації постачань. Скорочення перевезень з аварійним прискоренням (expedited shipping) на 30%, що знизило витрати палива.	Nucleus Research, 2021
X Logistics (3PL-оператор)	Платформа відстеження вантажів SaaS (Track&Trace)	15% скорочення простоїв вантажів на складах перевалки завдяки проактивному моніторингу статусу перевезень; підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10%. Вчасне реагування на затримки дозволило уникнути експрес-доставок літаком, зекономивши ~25 т палива за рік.	

Джерело: побудовано автором на основі [14]

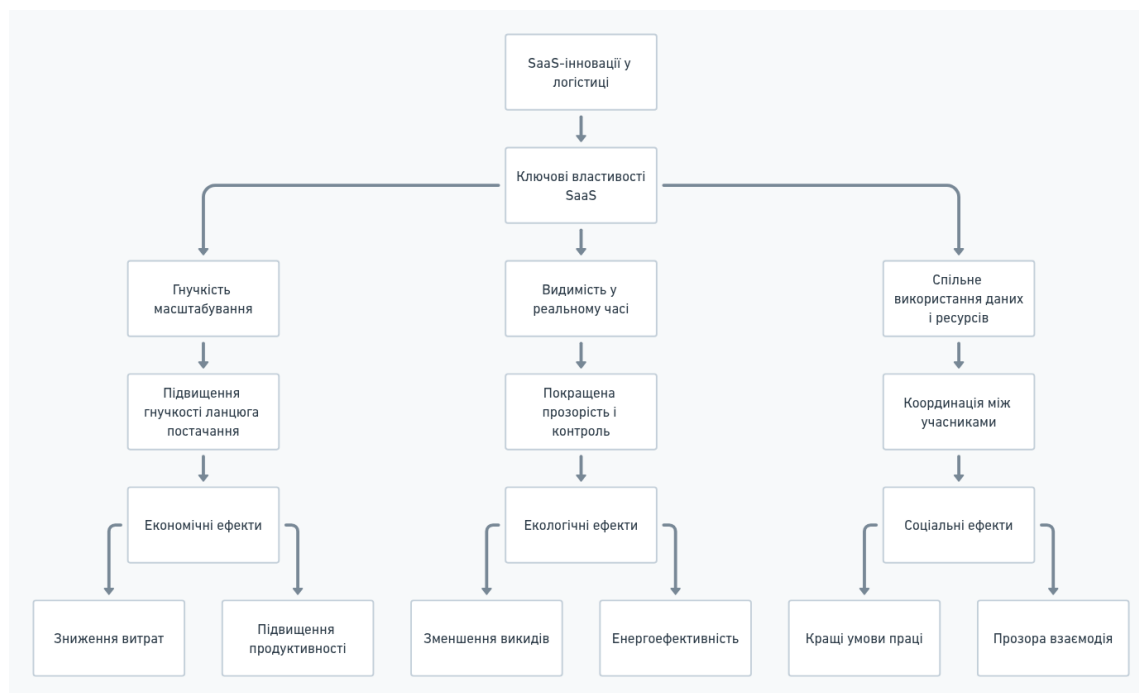


Рис. 1. Концептуальна модель впливу SaaS-орієнтованих логістичних систем на складові сталого розвитку ланцюга постачання.

Джерело: авторська розробка

Як показано на рис. 1, ключові властивості SaaS-рішень (гнучкість масштабування, видимість у реальному часі, спільне використання даних і ресурсів) слугують драйверами позитивних змін у ланцюзі постачання. Економічні вигоди (зниження витрат, підвищення продуктивності) йдуть пліч-о-пліч із екологічними (менше викидів, енергоефективність) та соціальними (кращі умови праці, прозора взаємодія). Таким чином, SaaS-орієнтовані логістичні системи виступають важливим **чинником інтеграції цілей сталого розвитку** в операційну діяльність ланцюгів постачання.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У даній статті досліджено роль SaaS-орієнтованих логістичних систем як чинника забезпечення сталого розвитку ланцюгів постачання. На основі аналізу сучасних наукових джерел і практичного досвіду впровадження цифрових платформ у логістиці зроблено низку висновків. По-перше, SaaS-рішення в логістиці суттєво підвищують ефективність управління ланцюгами постачання за рахунок гнучкого масштабування IT-ресурсів, моделі оплати за фактичне використання та покращення доступності даних у реальному часі. Це безпосередньо відображається на економічних показниках: компанії знижують операційні витрати на IT та логістику, оптимізують використання транспортних та складських потужностей. По-друге, хмарні логістичні системи сприяють екологічній сталості: зменшується споживання енергії через консолідацію обчислень у енергоефективних дата-центрах, скорочуються викиди забруднювальних речовин завдяки оптимізації маршрутів і зменшенню непотрібних перевезень, мінімізуються відходи через точніше

прогнозування та управління запасами. По-третє, соціальний ефект проявляється у покращенні умов праці (зниження стресового навантаження на персонал, можливість гнучкої зайнятості), підвищенні прозорості і підзвітності у відносинах із постачальниками, кращому інформуванні споживачів. Сформовано концептуальну модель та структуровані таблиці, що відображають ці механізми, що збагачує теорію управління ланцюгами постачання в контексті сталого розвитку. Практична цінність роботи підтверджена прикладами зменшення витрат і викидів завдяки SaaS-рішенням, які можуть слугувати орієнтиром для підприємств при обґрунтуванні інвестицій у цифрову логістичну інфраструктуру. Перспективи подальших досліджень полягають у більш детальному кількісному аналізі впливу SaaS-орієнтованих логістичних систем на показники сталого розвитку. Зокрема, цікавим напрямом є розробка методики оцінювання вуглецевого сліду ланцюга постачання до і після впровадження хмарних платформ, а також аналіз окупності інвестицій у такі рішення з урахуванням екологічних вигід. Крім того, доцільно дослідити питання управління ризиками та кібербезпекою в SaaS-логістиці, аби гарантувати стійкість не лише економічну та екологічну, а й технологічну.

ЛІТЕРАТУРА

1. Karvela P., Kopanaki E., Georgopoulos N. Challenges and opportunities of cloud adoption in supply chain management: a SWOT analysis model. *Journal of System and Management Sciences*. 2021.

Vol. 11, № 3. P. 215-234. URL: <https://www.aasmr.org/jsms/Vol11/vol.11.3.11.pdf>. DOI: 10.33168/JSMS.2021.0311.

2. Sun X., Yu H., Solvang W. D., Wang Y., Wang K. The application of Industry 4.0 technologies in sustainable logistics: a systematic literature review (2012-2020) to explore future research opportunities. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29, № 7. P. 9560-9591. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-021-17693-y> link.springer.com. DOI: 10.1007/s11356-021-17693-y.

3. Ul Akram M., Islam N., Chauhan C., Zafar Yaqub M. Resilience and agility in sustainable supply chains: a relational and dynamic capabilities view. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 183. Article 114855. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400359X> sciencedirect.com. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114855.

4. Liu S. Exploring the influence of cloud computing on supply chain performance: the mediating role of supply chain governance. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, № 2. Article 70. URL: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/2/70>. DOI: 10.3390/jtaer20020070.

5. Kazancoglu Y., Ozkan-Ozen Y. D., Ozbiltekin-Pala M., Mangla S. Role of flexibility, agility and responsiveness for sustainable supply chain resilience during COVID-19. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 362. Article 132431. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.132431.

6. Winkelhaus S., Grosse E. H. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, № 1. P. 18-43. DOI: 10.1080/00207543.2019.1612964.

7. Puică E. Cloud computing in supply chain management and economic, environmental and social impact analysis. *Informatica Economică*. 2020. Vol. 24, № 4. P. 41-54. URL: https://www.researchgate.net/publication/348085885_Cloud_Computing_in_Supply_Chain_Management_and_Economic_Environmental_and_Social_Impact_Analysis. DOI: 10.24818/issn14531305/24.4.2020.04.

8. Strategic implementation of SaaS-based tracking systems for sustainable logistics in a VUCA/BANI world. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 2025. Vol. 6, № 6. P. 8978-8987. URL: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE6/IJRPR48832.pdf> ijrpr.com.

9. Reflecting on an empirical study of the digitalization initiatives for sustainability on logistics: the concept of sustainable logistics 4.0. *Cleaner Logistics and Supply Chain*. 2022. Vol. 4. Article 100058. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390922000312> sciencedirect.com. DOI: 10.1016/j.clscn.2022.100058.

10. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*. 2020. Vol. 32, № 9. P. 775-788.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2020.1768450> tandfonline.com. DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450.

11. Queiroz M. M., Ivanov D., Dolgui A., Fosso Wamba S. Impacts of Industry 4.0 on supply chain management: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, № 6. P. 1922-1954. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>. DOI: 10.1080/00207543.2019.1657247.

12. Spieske A., Birkel H. Improving supply chain resilience through Industry 4.0: a systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic. *Computers & Industrial Engineering*. 2021. Vol. 158. Article 107452. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835221003569>. DOI: 10.1016/j.cie.2021.107452.

13. Giant Eagle finds a route to greater efficiency with Manhattan TMS. *Manhattan Associates, Case Study*. 2023. URL: <https://www.manh.com/our-insights/resources/case-study/giant-eagle-finds-route-greater-efficiency-manhattan-tms>.

14. Daniel Bachar Moving your supply chain planning to the cloud: consider these 5 key areas. *Oracle Blog*. 2024. URL: <https://blogs.oracle.com/scm/post/moving-your-supply-chain-planning-to-the-cloud-consider-these-5-key-areas>.

REFERENCES

1. Karvela P., Kopanaki E. and Georgopoulos N. (2021), Challenges and opportunities of cloud adoption in supply chain management: a SWOT analysis model, *Journal of System and Management Sciences*, vol. 11, № 3, p. 215-234, available at: <https://www.aasmr.org/jsms/Vol11/vol.11.3.11.pdf>. DOI: 10.33168/JSMS.2021.0311.

2. Sun X., Yu H., Solvang W. D., Wang Y. and Wang K. (2022), The application of Industry 4.0 technologies in sustainable logistics: a systematic literature review (2012-2020) to explore future research opportunities, *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 29, № 7, p. 9560-9591, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-021-17693-y>. DOI: 10.1007/s11356-021-17693-y.

3. Ul Akram M., Islam N., Chauhan C. and Zafar Yaqub M. (2024), Resilience and agility in sustainable supply chains: a relational and dynamic capabilities view, *Journal of Business Research*, vol. 183, Article 114855, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632400359X>. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114855.

4. Liu S. (2025), Exploring the influence of cloud computing on supply chain performance: the mediating role of supply chain governance, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 20, № 2, Article 70, available at: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/2/70>. DOI: 10.3390/jtaer20020070.

5. Kazancoglu Y., Ozkan-Ozen, Y. D., Ozbiltekin-Pala M. and Mangla S. (2022), Role of flexibility, agility and responsiveness for sustainable supply chain resilience during COVID-19, *Journal of Cleaner Production*, vol. 362, Article 132431. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.132431.
6. Winkelhaus S. and Grosse, E. H. (2020), Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system, *International Journal of Production Research*, vol. 58, № 1, p. 18-43. DOI: 10.1080/00207543.2019.1612964.
7. Puică E. (2020), Cloud computing in supply chain management and economic, environmental and social impact analysis, *Informatica Economică*, vol. 24, № 4, p. 41-54, available at: https://www.researchgate.net/publication/348085885_Cloud_Computing_in_Supply_Chain_Management_and_Economic_Environmental_and_Social_Impact_Analysis. DOI: 10.24818/issn14531305/24.4.2020.04.
8. Strategic implementation of SaaS-based tracking systems for sustainable logistics in a VUCA/BANI world (2025), *International Journal of Research Publication and Reviews*, vol. 6, № 6, p. 8978-8987, available at: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE6/IJRPR48832.pdf>.
9. Reflecting on an empirical study of the digitalization initiatives for sustainability on logistics: the concept of sustainable logistics 4.0 (2022), *Cleaner Logistics and Supply Chain*, vol. 4, Article 100058, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390922000312>. DOI: 10.1016/j.clscn.2022.100058.
10. Ivanov D. and Dolgui A. (2020), A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0, *Production Planning & Control*, vol. 32, № 9, p. 775-788, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2020.1768450>. DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450.
11. Queiroz, M. M., Ivanov D., Dolgui A. and Fosso Wamba S. (2020), Impacts of Industry 4.0 on supply chain management: a systematic literature review, *International Journal of Production Research*, vol. 58, № 6, p. 1922-1954, available at: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>. DOI: 10.1080/00207543.2019.1657247.
12. Spieske A. and Birkel H. (2021), Improving supply chain resilience through Industry 4.0: a systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 158, Article 107452, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835221003569>. DOI: 10.1016/j.cie.2021.107452.
13. Giant Eagle finds a route to greater efficiency with Manhattan TMS. *Manhattan Associates, Case Study*. 2023, available at: <https://www.manh.com/our-insights/resources/case-study/giant-eagle-finds-route-greater-efficiency-manhattan-tms>.
14. Daniel Bachar Moving your supply chain planning to the cloud: consider these 5 key areas. *Oracle Blog*. 2024, available at: <https://blogs.oracle.com/scm/post/moving-your-supply-chain-planning-to-the-cloud-consider-these-5-key-areas>.

Стаття надійшла: 03.07.2025

Стаття прийнята: 14.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.2

Тучак Т. В.,
tanyatuchak75@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-7178-3073,
к.е.н., доц., доцент кафедри адміністрування податків, Державний податковий університет,
м. Ірпінь

Сахно О. О.,
okksana.sakkhno@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-7178-3073,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний податковий університет,
м. Ірпінь

ДЕТЕРМІНАНТИ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття присвячена аналізу політики оподаткування малого бізнесу в Україні у 2025 році, коли економіка перебуває під постійним тиском воєнних ризиків, структурних змін і фінансової нестабільності. Малий бізнес у цих умовах виступає не просто економічним агентом, а своєрідним амортизатором соціально-економічних потрясінь: він зберігає зайнятість, підтримує локальні ринки та формує життєздатність громад, виступаючи головним рушієм розвитку на місцевому рівні. Податкова політика стає не лише фіскальним інструментом, а стратегічним регулятором поведінки підприємців, визначаючи, хто виживе, хто розширить діяльність, а хто буде змушений піти у тінь або згорнути бізнес повністю. У статті розглянуто основні режими оподаткування малого бізнесу, включно із загальною та спрощеною системою, а також особливості статусу самозайнятої особи. Виявлено, що структура податкового навантаження, яка включає обов'язкові соціальні внески, військовий збір та місцеві платежі, створює так звані "податкові пастки", що прямо впливають на вибір організаційно-правової форми, масштабу діяльності та фінансові стратегії підприємців. Фіксовані платежі зменшують гнучкість системи, підвищують ризик мінізації та змушують шукати формальні шляхи оптимізації, що іноді обмежує потенціал зростання. Особливу увагу приділено взаємозв'язку податкової політики та фінансової стійкості малого бізнесу, її впливу на динаміку зайнятості, створення робочих місць та розвиток локальної економіки. Дослідження показує, що ефективна податкова модель має поєднувати фіскальну достатність із стимулюванням підприємницької активності, бути прозорою, прогнозованою та адаптивною до змін економічного середовища. Запропоновано бачення гнучкої системи оподаткування, здатної підтримувати малий бізнес у післявоєнний період, забезпечувати його стабільність і розвиток, а також формувати конкурентне, інноваційне та живуче підприємницьке середовище на різних рівнях економіки.

Ключові слова: малий бізнес, податкова політика, оподаткування, єдиний податок, самозайняті особи, фіскальне навантаження.

Tuchak T. V.,
tanyatuchak75@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-7178-3073,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tax Administration, State Tax University, Irpin

Sakhno O. O.,
okksana.sakkhno@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-7178-3073,
Bachelor's degree student, State Tax University, Irpin

DETERMINANTS OF SMALL BUSINESS TAXATION IN UKRAINE

Abstract. The article examines the taxation policy of small businesses in Ukraine in 2025, a period marked by military risks, structural changes, and financial instability. Small businesses in this context act not merely as economic agents but as crucial shock absorbers of socio-economic turbulence: they preserve employment, support local markets, sustain community resilience, and ensure the continuity of regional economic development, effectively serving as key drivers of local and national growth. Tax policy emerges as not only a fiscal instrument but also a strategic regulator of entrepreneurial behavior, determining who survives, who expands, and who is forced to operate informally or cease operations entirely. The study analyzes the main taxation regimes for small businesses, including both the general and simplified systems, as well as the special status of self-employed individuals. It identifies "tax traps" embedded in the structure of mandatory payments, including social contributions, military levies, and local fees, which influence the choice of legal form, scale of operations, and financial strategies. Fixed payments reduce system flexibility, increase

incentives for informal activity, and push entrepreneurs toward optimization strategies, occasionally limiting growth potential and constraining innovative business practices. Particular attention is paid to the interaction between tax policy and financial sustainability, its impact on employment dynamics, job creation, and local economic development. The research demonstrates that an effective taxation model should balance fiscal sufficiency with entrepreneurial stimulation, ensuring transparency, predictability, and adaptability to economic changes. The article proposes a flexible taxation framework capable of supporting small businesses in the post-war period, securing stability and growth, encouraging innovation, and fostering a competitive, innovative, and resilient entrepreneurial ecosystem at various levels of the economy, from local communities to national markets.

Key words: small business, tax policy, taxation, single tax, self-employed persons, fiscal burden.

JEL Classification: H25, H30

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-26>

Постановка проблеми. Податкова політика України щодо малого бізнесу потребує перегляду через суперечності чинної спрощеної системи оподаткування, на які вказано у Національній стратегії доходів та звіті щодо виконання Стратегії за 2024 рік. Спрощена система, що історично забезпечувала підтримку мікро- та малого підприємництва, водночас створила умови для викривлення конкуренції та зловживань її перевагами. Попри тривале існування та численні зміни, її базова модель залишилася майже незмінною, що зумовлює дисбаланс між простотою адміністрування та потребою у справедливому податковому навантаженні. Наявні обмеження щодо видів діяльності, доходів і кількості працівників, а також різні ставки єдиного податку формують нерівні умови для платників та ускладнюють вибір оптимального режиму оподаткування. Малий бізнес опиняється між спрощеною системою із правилами, що не завжди відповідають реальним масштабам діяльності, та загальною системою, яка передбачає значне податкове навантаження. Це створює проблему узгодження чинної податкової моделі з потребами розвитку малого бізнесу, забезпеченням прозорості, нейтральності для конкуренції й ефективності адміністрування. Усунення цих суперечностей та адаптація податкового режиму до сучасних економічних умов визначають актуальність дослідження політики оподаткування малого бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні дослідження податкової політики щодо малого бізнесу зосереджені на її ролі в забезпеченні економічної стійкості підприємництва в умовах воєнних і фінансових обмежень. У матеріалах комітетських слухань та аналітичних оглядах [1] податкове навантаження й регуляторна нестабільність визначаються ключовими викликами для малого бізнесу у 2025 році. У наукових працях вітчизняних авторів [2] наголошується на необхідності збалансування фінансових інтересів держави та стимулювання підприємницької активності, тоді як юридично-практичні публікації [3, 4] розкривають особливості функціонування спрощеної системи оподаткування та критерії застосування єдиного податку. Трансформації податкових режимів у період воєнного стану проаналізовані в окремих дослідженнях [5], а нормативну основу політики формують положення Податкового кодексу України та

відповідні законодавчі зміни [6, 7]. Питання самозайнятості й вибору податкового режиму для ФОП висвітлюються переважно в прикладних та експертних матеріалах [8, 9]. Водночас більшість публікацій мають фрагментарний характер, що зумовлює потребу в комплексному аналізі політики оподаткування малого бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз політики оподаткування малого бізнесу в Україні та оцінка її впливу на економічну стійкість підприємницького сектору, зайнятості і стимули до легальної господарської діяльності в умовах воєнних і структурних викликів. Податкова політика розглядається як інструмент, що формує економічну поведінку суб'єктів малого підприємництва та визначає можливості їх розвитку й адаптації до нестабільного середовища. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати чинні підходи до оподаткування малого бізнесу та їх еволюцію; дослідити структуру податкового навантаження з урахуванням податків і обов'язкових соціальних внесків; оцінити вплив різних податкових режимів на фінансову стійкість підприємств і рівень зайнятості; виявити ключові дисбаланси та обмеження чинної податкової політики; обґрунтувати напрями її вдосконалення з позицій адаптивності та економічної доцільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий бізнес в Україні традиційно відіграє значну роль у формуванні зайнятості та локального економічного розвитку, особливо в регіонах, де великі підприємства відсутні або працюють нестабільно. Його розвиток – це не лише питання підприємницької ініціативи, а й результат того, наскільки держава здатна створити умови, в яких невеликі підприємства можуть працювати стабільно, розширювати свою діяльність та адаптуватися до змінного економічного середовища. Сучасні виклики – воєнні ризики, нестача фінансових ресурсів, скорочення внутрішнього попиту та міграція робочої сили – посилюють необхідність ефективного й збалансованого оподаткування, яке не стримувало б розвиток малого бізнесу, а навпаки створювало передумови для його відновлення та структурного оновлення.

Функціонування малого бізнесу тісно пов'язане з податковими умовами, адже саме податкова

політика визначає рівень навантаження на підприємця, можливість легально працювати, залучати інвестиції та планувати фінансові результати. У системі, де значна частина підприємців змушена працювати в умовах невизначеності, питання справедливості, прогнозованості та доступності податкових правил набуває вирішального значення. Малий бізнес потребує таких механізмів оподаткування, які враховують специфіку його діяльності, сезонність доходів, територіальні відмінності, а також обмежені можливості для ведення складного бухгалтерського обліку.

Малий бізнес у 2025 році посів ключове місце в економічній структурі України, оскільки саме він забезпечив безперервність економічної активності в умовах воєнних ризиків, руйнування виробничих ланцюгів та скорочення інвестиційних можливостей. Цей сектор включав 90% усіх зареєстрованих суб'єктів господарювання, формував 72% обсягів реалізованої продукції та забезпечував зайнятість для 80% працюючого населення. Така концентрація навантаження зробила малий бізнес фактичним стабілізатором економічних процесів на тлі зменшення ролі великого виробництва, частина якого була зупинена або переміщена. Попри значний внесок, підприємці увійшли в 2025 рік у суттєво ослабленому стані: в Україні залишалося лише 260 тис. активних фізичних осіб-підприємців, які забезпечували роботою 673 тис. осіб, що на 13% менше порівняно з довоєнним періодом. Зменшення кількості зайнятих, відтік кваліфікованої робочої сили та зростання витрат на утримання бізнесу створили ситуацію, в якій податкові умови та їх адаптивність до реальних можливостей підприємців почали визначати не лише темпи розвитку, а й сам факт збереження малого бізнесу [1, 2].

На тлі економічної кризи та масових скорочень під кінець 1990-х років з'явилися перші приватні підприємці, більшість із яких розпочали діяльність у сфері торгівлі на ринках, шукаючи нові джерела доходу. Влада тоді усвідомлювала, що розвиток країни можливий лише за наявності сильного середнього класу, який мали сформувати ці "ринкові" підприємці. У 1998 році Президентом України було підписано Указ "Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва", що започаткував особливий режим оподаткування для малого бізнесу. Ця ініціатива мала на меті стимулювати легалізацію підприємницької діяльності та знизити адміністративний тягар на бізнес. За перший рік роботи системи було зареєстровано понад 100 тисяч нових ФОП, що значно сприяло розвитку малих підприємств і створенню нових робочих місць.

Спрощена система оподаткування передбачає єдиний податок, спрощений облік і звітність і поділяє платників на чотири групи залежно від типу діяльності, доходу та наявності найманих працівників. Перша група включає фізичних осіб-підприємців без працівників, що займаються роздрібною торгівлею або побутовими послугами,

з річним доходом до 1,336 млн грн. Друга група охоплює підприємців із послугами чи виробництвом, до 10 найманих працівників та доходом до 6,672 млн грн. Третя – фізичні та юридичні особи з доходом до 9,336 млн грн. Четверта група призначена для сільськогосподарських товаровиробників із часткою сільгоспвиробництва понад 75% [3, 6].

Попри значні переваги для малого бізнесу, спрощена система стала об'єктом зловживань з боку середніх та великих підприємств. Вони використовують податкові пільги для оптимізації податкового навантаження, структуруючи бізнес через кілька ФОП, що формально працюють на єдиному податку, але фактично контролюються одним центром управління. Така практика створює недобросовісну конкуренцію, зменшує надходження до державного бюджету та підіриває довіру до податкової системи. З метою усунення таких викривлень уряд у межах Національної стратегії доходів України до 2030 року планує реформувати спрощену систему оподаткування. Серед ключових заходів – обов'язкове застосування РРО, об'єднання другої та третьої груп, поступова заборона для юридичних осіб перебувати на спрощеній системі, введення диференційованих ставок податку залежно від виду діяльності та доходу, а також обмеження видів діяльності для першої групи.

Ефективна система оподаткування має поєднувати стимулювання розвитку малого бізнесу та мінімізацію податкових зловживань. Малий бізнес в Україні вразливий: він представлений переважно фізичними особами без спеціалізованих знань у праві та бухгалтерії, тому надмірне ускладнення податкових правил може призвести до колапсу та неплатоспроможності суб'єктів малого підприємництва. З іншого боку, чітке і прозоре законодавство, встановлення помірного рівня податкових ставок (близько 10%), а також ефективний контроль за дотриманням правил дозволять знизити мотиви для оптимізації, забезпечити детінізацію бізнесу та підвищити привабливість України для іноземних інвесторів [4, 5].

Спрощена система оподаткування в Україні, представлена єдиним податком, продовжує залишатися ключовим інструментом стимулювання малого бізнесу та спрощення адміністрування податкових зобов'язань у 2025 році. Цей спеціальний режим передбачає звільнення платників від низки податків, спрощену звітність та облік, що дозволяє підприємцям та юридичним особам зосередитися на розвитку бізнесу без надмірного бюрократичного навантаження. Система визначає чотири групи платників єдиного податку, кожна з яких сформована з урахуванням специфіки діяльності, масштабу бізнесу та кількості найманих працівників. Основні критерії віднесення суб'єктів господарювання до відповідних груп платників єдиного податку, зокрема граничні обсяги доходу, кількість найманих працівників та особливості оподаткування, узагальнено в таблиці 1.

Критерії оподаткування єдиним податком

Критерій аналізу	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4 (Фермери)
Суб'єкти	ФОП	ФОП	ФОП та Юрособи	ФОП-фермери
Річний ліміт доходу	1 336 000 грн	6 672 000 грн	9 336 000 грн	Не обмежений (але частка с/г $\geq 75\%$)
Кількість працівників	0 осіб	до 10 осіб	Без обмежень	Тільки члени сім'ї
Ставка податку (ЄП)	до 302,80 грн/міс.	до 1 600 грн/міс.	5% (або 3% + ПДВ)	0,19% - 6,33% від НГО землі
Військовий збір	800 грн/міс.	800 грн/міс.	1% від доходу	800 грн/міс.
ЄСВ "за себе"	1 760 грн/міс.	1 760 грн/міс.	1 760 грн/міс.	1 760 грн/міс.
Звітний період	Календарний рік	Календарний рік	Календарний квартал	Календарний рік (до 20.02)
Термін сплати ЄП	Щомісяця до 20 числа	Щомісяця до 20 числа	Квартально (протягом 50 днів)	Щоквартально (протягом 30 днів)
Дозволена діяльність	Роздріб на ринках, побутові послуги	Послуги населенню та єдинникам, кафе, виробництво	Будь-яка (крім заборонених ПКУ)	Виключно вирощування та продаж с/г продукції
Обмеження по землі	Немає	Немає	Немає	Від 2 до 20 гектарів
Форма обліку	Довільна (Книга доходів)	Довільна (Книга доходів)	Довільна (Доходи/Витрати)	Спрощений облік доходів/витрат

Джерело: складено автором за даними [4]

Перші дві групи орієнтовані виключно на фізичних осіб-підприємців. Перша група включає тих, хто здійснює роздрібну торгівлю на ринках або надає побутові послуги населенню, без залучення найманих працівників, із річним обсягом доходу до 1 336 000 грн. Ставка податку встановлена у фіксованій сумі до 10% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, а соціальні внески формують базовий рівень фінансової безпеки підприємця. Друга група охоплює підприємців, які надають послуги, виробляють або реалізують товари, включаючи ресторанний бізнес, із можливістю залучення до 10 працівників та річним доходом до 6 672 000 грн. Для цієї групи ставка податку також фіксована, але вища – до 20% від мінімальної заробітної плати, що дозволяє органам місцевого самоврядування регулювати податкове навантаження відповідно до економічних умов регіону.

Третя група є найбільш універсальною та включає як фізичних осіб-підприємців, так і юридичні особи. Тут оподатковується дохід, а не прибуток, що створює прозору систему розрахунку податкового зобов'язання та стимулює розвиток підприємництва серед середніх і великих суб'єктів господарювання. Для платників ПДВ застосовується ставка 3% від доходу, для неплатників – 5%. Сільськогосподарські товаровиробники формують четверту групу, де ставка визначається від нормативної грошової оцінки земельних ділянок, що

дозволяє адаптувати податкові вимоги до природних і економічних умов ведення агробізнесу.

У 2025 році законодавчо збережено ключові критерії для перебування у групах єдиного податку: річний дохід, кількість найманих працівників та вид діяльності, що дозволяє забезпечити баланс між стимулюванням підприємництва та контролем над ухиленням від податків. Дотримання правил сплати єдиного податку та соціальних внесків гарантує платнику стабільний правовий статус і мінімізує ризики застосування штрафних санкцій. При цьому сучасна політика оподаткування в Україні орієнтована на підтримку малого і середнього бізнесу, запровадження прозорих ставок і лімітів, а також інтеграцію цифрових рішень для обліку та звітності, що відповідає світовим практикам фіскальної оптимізації.

Важливою тенденцією є активне використання електронних сервісів для подання заяв, ведення книги обліку доходів та декларацій, що робить адміністрування єдиного податку максимально комфортним і зменшує ризики людського фактора. Сучасний підхід держави до оподаткування також передбачає гнучкість у визначенні місцевих ставок, врахування специфіки окремих секторів економіки та обмеження ризиків несплати через чітку систему штрафів і пені. Усе це формує ефективний податковий інструмент, який одночасно підтримує розвиток підприємництва та забезпечує надходження

до місцевих бюджетів, сприяючи економічній стабільності та фінансовій автономії громад.

Особливе місце в податковій моделі малого бізнесу України посідає інститут самозайнятих осіб, який охоплює фізичних осіб-підприємців та осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність. Відповідно до Податкового кодексу України самозайнята особа розглядається як специфічна форма організації економічної активності фізичної особи, що поєднує елементи підприємництва та індивідуальної професійної реалізації. Такий статус забезпечує легалізацію доходів, спрощення податкового обліку та можливість самостійного виконання податкових зобов'язань без участі податкових агентів, що є принципово важливим для функціонування малого бізнесу в умовах обмежених адміністративних ресурсів [7].

На відміну від звичайних фізичних осіб, доходи яких оподатковуються в повному обсязі податком на доходи фізичних осіб та військовим збором, самозайняті особи користуються спеціальним режимом оподаткування. Для фізичних осіб-підприємців це може бути як загальна, так і спрощена система оподаткування, тоді як для незалежних професіоналів застосовується механізм оподаткування чистого оподаткованого доходу, тобто різниці між отриманими доходами та документально підтвердженими витратами, пов'язаними з професійною діяльністю. Такий підхід створює більш справедливе податкове навантаження та стимулює детінізацію доходів у сферах інтелектуальної праці, правничих, консультаційних і технічних послуг.

Важливою рисою статусу самозайнятої особи є його гнучкість щодо поєднання різних форм економічної активності. Податкове законодавство України не забороняє самозайнятим особам одночасно здійснювати незалежну або підприємницьку діяльність і працювати за трудовим договором, за винятком категорій осіб, для яких така діяльність прямо обмежена антикорупційним та спеціальним законодавством. Це дозволяє розглядати самозайнятість як інструмент часткової економічної адаптації населення, зокрема в умовах нестабільного ринку праці, воєнних ризиків та вимушеної зміни професійної траєкторії [8].

З позиції податкової політики самозайняті особи виконують подвійну функцію. З одного боку, вони розширюють податкову базу за рахунок легалізації індивідуальної економічної активності, з іншого, – потребують помірного та передбачуваного податкового навантаження, оскільки їх діяльність здебільшого не має масштабного характеру і характеризується високою залежністю від попиту, сезонності та особистих трудових зусиль. Саме тому чинна модель оподаткування самозайнятих осіб ґрунтується на принципі самостійності обліку,

спрощеного адміністрування та обмеженого контролю, що відповідає загальній логіці підтримки малого бізнесу.

Разом із тим, система оподаткування самозайнятих осіб не позбавлена проблемних аспектів. Обов'язок сплати єдиного соціального внеску незалежно від фактичного отримання доходу, складність документального підтвердження витрат для незалежних професіоналів, а також відсутність чіткої межі між підприємницькою та незалежною діяльністю створюють ризики як для платників податків, так і для фіскальних органів. У контексті реформування спрощеної системи оподаткування ці питання набувають особливої актуальності, оскільки самозайняті особи можуть розглядатися як альтернативна або проміжна форма між класичним ФОП і найманою працею.

Формально спрощена система оподаткування вважається менш обтяжливою для малого бізнесу, проте для реальної оцінки податкового навантаження важливо враховувати не лише його загальний розмір, а й структуру обов'язкових платежів. Саме це наочно показано на рис. 1, що дозволяє порівняти, яка частина доходу йде на податки, а яка – залишається підприємцю у вигляді чистого прибутку. Незмінним компонентом для всіх форм підприємницької діяльності є єдиний соціальний внесок, що фактично виступає "вхідним квитком" у легальну діяльність.

Незалежно від рівня доходу підприємець зобов'язаний сплачувати мінімальний ЄСВ, що у річному вимірі становить понад 21 тис. грн і формує мінімальний рівень фіскального навантаження навіть за відсутності прибутку. Водночас суттєвих змін зазнала роль військового збору, який для платників спрощеної системи перетворився з другорядного платежу на відчутну складову податкових витрат. Для першої та другої груп його річна сума вже перевищує розмір єдиного податку, що принципово змінює фінансову логіку функціонування мікробізнесу. Таким чином, податкове навантаження на найменших підприємців більше не обмежується символічними платежами, а набуває системного характеру.

Особливо показовим є порівняння другої та третьої груп єдиного податку. За річного доходу 600 тис. грн загальна сума податків у третій групі перевищує аналогічний показник другої групи, що свідчить про наявність так званої "податкової пастки". Причиною цього є фіксований характер податкових платежів у другій групі: зі зростанням доходів реальна податкова ставка зменшується, тоді як у третій групі податкове навантаження зростає пропорційно фінансовому результату. Це формує точку перетину податкової доцільності, після якої перебування на другій групі стає економічно вигіднішим для підприємця [9].

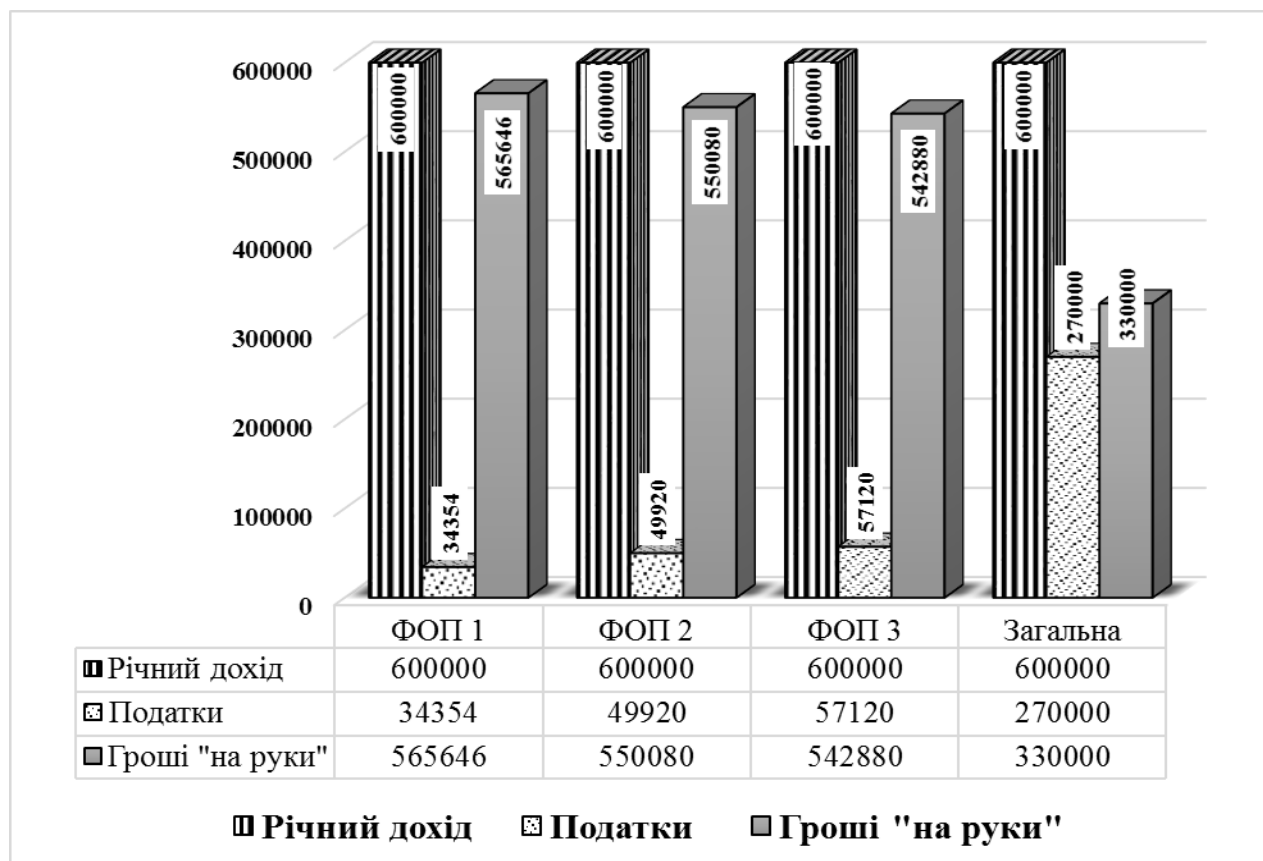


Рис. 1. Податкове навантаження у 2025 р. при річному доході 600 тис. грн.

Джерело: складено автором

Найбільш різкий контраст простежується у порівнянні спрощеної та загальної систем оподаткування. За однакового рівня доходу підприємця на загальній системі змушений спрямовувати на податки майже половину зароблених коштів, що створює істотний розрив у чистому доході порівняно зі спрощеною системою. Така диспропорція пояснює, чому єдиний податок залишається критично важливим інструментом підтримки малого бізнесу в Україні, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків. Загалом діаграма наочно підтверджує, що вибір податкового режиму для малого підприємця є не формальністю, а ключовим фактором фінансової стійкості та можливості подальшого розвитку бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сформований у 2025 році підхід до оподаткування малого бізнесу в Україні засвідчує, що податкова політика в цій сфері виконує значно ширшу функцію, ніж фінанське наповнення бюджету. Вона фактично визначає межі економічної життєздатності підприємницького сектору, його здатність забезпечувати зайнятість, адаптуватися до кризових умов і зберігати локальну економічну активність. Аналіз чинних податкових механізмів показує, що система оподаткування малого бізнесу формується під впливом суперечливих цілей: з одного боку, – забезпечення передбачуваних бюджетних надходжень і зниження масштабів ухилення від

оподаткування, з іншого, – необхідність збереження підприємницької активності в умовах воєнних ризиків, скорочення попиту та дефіциту трудових ресурсів. Сукупне податкове навантаження, яке включає не лише податки, а й обов'язкові соціальні внески та квазіподаткові платежі, дедалі частіше набуває характеру фіксованого фінансового бар'єра для входу та перебування в легальному секторі, особливо для мікробізнесу та самозайнятих осіб із нестабільними доходами.

Загалом результати дослідження дозволяють стверджувати, що ефективна політика оподаткування малого бізнесу має ґрунтуватися не на формальному поділі платників за режимами, а на принципі економічної спроможності та стабільності розвитку підприємства. Перехід від жорстко фіксованих податкових платежів до більш гнучких моделей, у яких податкове навантаження корелює з фактичними доходами та фінансовими результатами, може стати ключовою умовою детінізації та відновлення підприємницької активності. Важливою складовою такої політики має бути також зменшення регуляторної асиметрії між найманою працею, самозайнятістю та підприємництвом, що дозволить уникнути штучних податкових перекосів у виборі форми економічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень у сфері політики оподаткування малого бізнесу пов'язані з розробкою інтегральних моделей оцінки податкового навантаження, які враховують не лише

номінальні ставки податків, а й сукупний вплив соціальних внесків, адміністративних витрат і регуляторних ризиків. Доцільним є проведення емпіричних досліджень впливу податкових змін на рівень зайнятості, виживання малого бізнесу та міграційні рішення підприємців. Окремим напрямом наукового пошуку має стати аналіз податкової політики як інструменту післявоєнного відновлення економіки, зокрема її ролі у формуванні середнього класу, стимулюванні локального підприємництва та зниженні структурної вразливості регіонів. Саме така комплексна, економічно обґрунтована податкова політика здатна перетворити малий бізнес із об'єкта фіскального регулювання на повноцінного партнера держави у відновленні та довгостроковому розвитку України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пріоритети та виклики діяльності малого та середнього бізнесу у 2025 році: комітетські слухання. *“Дебет-Кредит” - Бухгалтерські новини*. 31.03.2025. URL: <https://news.dtkr.ua/society/economics/97471-prioriteti-ta-vikliki-diialnosti-malogo-ta-serednyogo-biznesu-u-2025-roci-komitetski-sluxannia>.
2. Лаврова-Манзенко О., Уманська В., Манзенко Є. Реалії та перспективи оподаткування малого бізнесу в Україні. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-11>.
3. Марчук С. Спрощена система оподаткування – джерело розвитку малого бізнесу чи оптимізація для великого? *Юридична Газета*. 22 квітня 2024. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/sproshchena-sistema-opodatkovannya--dzherelo-rozvitku-malogo-biznesu-chi-optimizaciya--dlya-velikogo.html>.
4. Критерії перебування на єдиному податку. *TAXER*. Останнє оновлення: 25 грудня 2025. URL: <https://taxer.ua/uk/kb/sproshchena-systema-opodatkovannia>.
5. Швабій К., Пилипів В., Тенденції розвитку спрощеної системи оподаткування в Україні. *Світ фінансів*. 2025. №2(83). С. 39-55. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1812>.
6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2024 № 4015-XI. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text>.
7. Податковий кодекс України: Закон України від 17.12.2020 № 1117-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 32. Ст. 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n256>.
8. Статус самозайнятого – що це таке та як оформити. *Європейська Бізнес Асоціація*. 09.10.2024. URL: <https://eba.com.ua/status-samozajnyatogo-shho-tse-take-ta-yak-oformyty/>.
9. Яку систему оподаткування обрати для ФОП у 2025. *Вчасно.Звіт*. 07 квітня 2025. URL: <https://vchasno.ua/yaku-systemu-opodatkovannia-vybraty-dlia-fop/>.

REFERENCES

1. Priorytety ta vyklyky diialnosti maloho ta serednoho biznesu u 2025 rotsi: komitetski slukhan-nia. *“Debet-Kredyt” - Bukhhalterski novyny*. 31.03.2025, available at: <https://news.dtkr.ua/society/economics/97471-prioriteti-ta-vikliki-diialnosti-malogo-ta-serednyogo-biznesu-u-2025-roci-komitetski-sluxannia>.
2. Lavrova-Manzenko O., Umanska V. and Manzenko Ye. (2024), Realii ta perspektyvy opodatkovannia maloho biznesu v Ukraini, *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № 9, s. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-11>.
3. Marchuk S. Sproshchena systema opodatkovannia – dzherelo rozvytku maloho biznesu chy optymizatsiia dlia velykoho? *Yurydychna Hazeta*. 22 kvitnia 2024, available at: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/sproshchena-sistema-opodatkovannya--dzherelo-rozvitku-malogo-biznesu-chi-optimizaciya--dlya-velikogo.html>.
4. Kryterii perebuvannia na iedynomu podatku. *TAXER*. Ostanrie onovlennia: 25 hrudnia 2025, available at: <https://taxer.ua/uk/kb/sproshchena-systema-opodatkovannia>.
5. Shvabii K. and Pylypiv V. (2025), Tendentsii rozvytku sproshchenoi systemy opodatkovannia v Ukraini, *Svit finansiv*, №2(83), s. 39-55, available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1812>.
6. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia zbalansovanosti biudzhethnykh nadkhodzhzen u period dii voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 10.10.2024 № 4015-KhI. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text>.
7. Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 17.12.2020 № 1117-IX (2020), *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, № 32, St. 227, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n256>.
8. Status samozainiatoho – shcho tse take ta yak oformyty. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia*. 09.10.2024, available at: <https://eba.com.ua/status-samozajnyatogo-shho-tse-take-ta-yak-oformyty/>.
9. Yaku systemu opodatkovannia obraty dlia FOP u 2025. *Vchasno.Zvit*. 07 kvitnia 2025, available at: <https://vchasno.ua/yaku-systemu-opodatkovannia-vybraty-dlia-fop/>.

Стаття надійшла: 14.10.2025

Стаття прийнята: 04.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 657:004.9

Феденко Д. О.,

feddima99@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-6802-7038,

здобувач, кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ВІЗУАЛЬНИХ КОНФІГУРАТОРІВ ПРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ ІНТЕГРОВАНОГО ЗВІТУ ТА ЗВІТУ ЗІ СТАЛОСТІ

Анотація. Сучасні умови розвитку цифрової економіки зумовлюють необхідність інтеграції інноваційних технологій у процеси бухгалтерського обліку та звітності. Зростаючі вимоги до прозорості, підзвітності та відображення нефінансових показників у звітності підприємств актуалізують потребу у використанні візуальних конфігураційних рішень. Візуальні конфігуратори виступають не лише інструментом автоматизації облікових процедур, але й засобом забезпечення інтерактивного моделювання даних, що дозволяє реалізувати концепцію інтегрованої та сталостійкої звітності.

Метою статті є обґрунтування підходів до використання візуальних конфігураторів у процесі імплементації показників інтегрованого звіту та звіту зі сталого розвитку, а також визначення можливостей їх застосування для підвищення прозорості та якості облікової інформації. У роботі систематизовано наукові підходи до визначення ролі цифрових інструментів у побудові інтегрованої звітності, проаналізовано ключові переваги використання візуальних конфігурацій, зокрема можливість інтеграції фінансових та нефінансових показників, забезпечення візуалізації даних у режимі реального часу, скорочення інформаційних асиметрій міжстейхолдерами. Особистим внеском автора є розробка структурованої моделі застосування візуальних конфігураторів для інтеграції показників сталого розвитку у звітність підприємства, що базується на принципах прозорості, адаптивності та наочності. Результати дослідження свідчать про те, що використання таких технологій створює умови для підвищення ефективності управлінських рішень, сприяє дотриманню міжнародних стандартів нефінансової звітності (GRI, IR Framework), а також забезпечує стратегічну конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації. Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому вивченні методів оцінювання ефективності використання візуальних конфігураторів у звітності та розробці практичних рекомендацій для їх імплементації у діяльність підприємств різних галузей економіки.

Ключові слова: візуальні конфігуратори, бухгалтерський облік, інтегрований звіт, звіт зі сталого розвитку, цифровізація, прозорість, нефінансова звітність.

Fedenko D. O.,

feddima99@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-6802-7038,

Postgraduate, Department of Accounting and Consulting, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

APPROACHES TO THE USE OF VISUAL CONFIGURATORS IN THE IMPLEMENTATION OF INTEGRATED REPORTING AND SUSTAINABILITY REPORTING INDICATORS

Abstract. The modern development of the digital economy necessitates the integration of innovative technologies into accounting and reporting processes. Increasing demands for transparency, accountability, and the disclosure of non-financial indicators in corporate reports highlight the importance of using visual configuration tools. Visual configurators are not only instruments for automating accounting procedures but also powerful means of interactive data modeling, enabling the implementation of integrated and sustainability reporting concepts. The purpose of this article is to substantiate approaches to the use of visual configurators in implementing the indicators of integrated and sustainability reports and to determine their potential for improving transparency and the quality of accounting information. The study systematizes scientific approaches to defining the role of digital tools in integrated reporting, analyzes the key advantages of visual configurators, particularly their ability to integrate financial and non-financial indicators, provide real-time data visualization, and reduce information asymmetry among stakeholders. The author's personal contribution lies in developing a structured model for applying visual configurators to incorporate sustainability indicators into enterprise reporting, based on the principles of transparency, adaptability, and clarity.

The results demonstrate that the adoption of such technologies creates favorable conditions for more effective managerial decision-making, supports compliance with international non-financial reporting standards (GRI, IR Framework), and strengthens the strategic competitiveness of enterprises under digital transformation. The prospects for further research include in-depth analysis of methods for assessing the efficiency of visual configurators in reporting and the development of practical recommendations for their implementation across different sectors of the economy.

Key words: visual configurators, accounting, integrated reporting, sustainability reporting, digitalization, transparency, non-financial reporting.

JEL Classification: M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-27>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки перед підприємствами постають нові виклики, пов'язані з необхідністю підвищення прозорості та комплексності подання інформації у звітності. Традиційна фінансова звітність, яка протягом тривалого часу залишалася основним інструментом інформування користувачів про фінансово-господарські результати, вже не здатна повною мірою задовольнити інформаційні потреби стейкхолдерів. Вона переважно орієнтована на відображення ретроспективних фінансових показників і не охоплює нефінансові аспекти діяльності, зокрема екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG). Водночас сучасні тенденції розвитку бізнесу, зростання уваги до сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності зумовлюють необхідність представлення у звітності більш повної, інтегрованої та багатовимірної інформації.

Наукова й практична проблема полягає у пошуку ефективних інструментів, які дозволили б інтегрувати фінансові та нефінансові показники в єдиній системі звітності, забезпечуючи при цьому їхню візуалізацію, доступність та зрозумілість для широкого кола користувачів. Особливої актуальності це набуває у контексті імплементації міжнародних стандартів інтегрованої та нефінансової звітності, зокрема Integrated Reporting Framework та Global Reporting Initiative (GRI Standards), що передбачають розкриття стратегічно важливої інформації про взаємозв'язок фінансових і нефінансових результатів діяльності підприємства.

Разом із тим, у науковій літературі та практичній площині існує розрив між зростаючими вимогами до інтегрованої звітності та наявними інструментами, які використовують підприємства для її формування. Традиційні інформаційні системи бухгалтерського обліку не завжди здатні оперативно інтегрувати дані різної природи та забезпечувати їх динамічне оновлення у форматі, зручному для аналізу. Це призводить до підвищення інформаційних асиметрій, ускладнює процес прийняття управлінських рішень, а також знижує рівень довіри з боку інвесторів, кредиторів, регуляторних органів і суспільства.

У цьому контексті зростає значення візуальних конфігураторів як інноваційного інструменту цифровізації бухгалтерського обліку та звітності. Вони дозволяють не лише автоматизувати процеси

формування звітності, але й створювати інтерактивні моделі інтеграції показників, що охоплюють фінансові, екологічні та соціальні аспекти. Використання візуальних конфігураційних рішень відкриває нові можливості для побудови гнучкої, адаптивної системи управління інформаційними потоками, яка відповідає потребам сучасного бізнес-середовища та забезпечує дотримання міжнародних стандартів.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями є безпосереднім. З наукової точки зору актуальним є питання розробки методології застосування візуальних конфігураторів у процесі формування інтегрованої звітності, з урахуванням принципів прозорості, порівнянності, суттєвості та повноти розкриття інформації. Практичний аспект полягає у створенні таких рішень, які б забезпечували підприємствам конкурентні переваги, сприяли зменшенню ризиків, підвищували якість управлінських рішень і довіру з боку зацікавлених сторін.

Важливим завданням є також формування єдиних підходів до оцінки ефективності використання візуальних конфігураторів у бухгалтерському обліку та звітності. Це дозволить науковцям і практикам розробляти інноваційні стратегії впровадження таких технологій у різних галузях економіки, забезпечуючи сталість і ефективність економічного розвитку на макро- та мікрорівні.

Отже, проблема, що розглядається, має комплексний характер і охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти сучасної системи бухгалтерського обліку та звітності. Її вирішення сприятиме підвищенню ефективності інформаційного забезпечення управління підприємствами, розвитку національної системи обліку відповідно до міжнародних стандартів та інтеграції України у світовий економічний простір.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інтегрованої та нефінансової (сталостійкої) звітності широко висвітлюється у працях зарубіжних та українських дослідників. Так, у фундаментальних дослідженнях Р. Екклса (R. Eccles), М. Кржастека (M. Krzus) та К. Чен (C. Cheng) обґрунтовується необхідність інтеграції фінансових та нефінансових показників у єдиній системі звітності, що зменшує інформаційну асиметрію та підвищує довіру стейкхолдерів [1, 2, 3]. Подібні підходи підтримують Дж. Елкінгтон (J. Elkington), який розробив концепцію Triple Bottom Line, та

Р. Каплан (R. Kaplan) і Д. Нортон (D. Norton), відомі завдяки Balanced Scorecard, що використовується для поєднання фінансових і стратегічних показників.

У вітчизняній науковій літературі проблеми нефінансової звітності та її цифровізації досліджували Т. Шматковська, М. Дзямулич, Г. Азаренков, Л. Мельянова, З. Мирончук, які підкреслюють зростаючу роль екологічних та соціальних показників у системі бухгалтерського обліку, а також необхідність використання інноваційних інформаційних інструментів для їх інтеграції. Дослідження цих авторів акцентують на розширенні функціональних можливостей бухгалтерських систем і формуванні умов для відображення сталого розвитку у звітності підприємств [4].

Окремий пласт літератури стосується питань цифровізації обліку та впровадження сучасних інформаційних технологій. Наприклад, у працях К. Кеннетта (K. Kennett), М. Бера (M. Bear) та О. Кузьмінського аналізуються переваги використання системи XBRL для стандартизації фінансової та нефінансової інформації. Українські дослідники І. Білуха, С. Голов та Л. Нападовська відзначають необхідність поєднання класичних принципів бухгалтерського обліку з новітніми цифровими інструментами, зокрема візуалізацією даних і застосуванням інтелектуальних систем управління інформацією [5, 6].

У дослідженнях із управлінського обліку й контролінгу (А. Ентоні – A. Anthony, Х. Саймонс – H. Simons) висвітлюється роль дашбордів та KPI-матриць для прийняття управлінських рішень, однак лише частково розглядаються можливості їх інтеграції з нефінансовими показниками та адаптації до вимог міжнародних стандартів. У працях О. Петренка та Н. Гончар акцентується увага на ролі бізнес-аналітики та візуалізації даних у підвищенні прозорості звітності, проте недостатньо розкрито аспекти їх застосування саме для інтегрованої та сталостійкої звітності.

У галузі моделювання бізнес-процесів і використання візуальних інструментів слід відзначити дослідження Т. Девенпорта (T. Davenport), який вивчав питання аналітики даних у бізнесі, та М. Хаммера (M. Hammer), що заклав основи реінжинірингу бізнес-процесів. Українські вчені, зокрема В. Рудницький та Ю. Сухарева [7, 8], наголошують на доцільності використання конфігураційних підходів у побудові облікових систем, проте здебільшого зосереджуються на їх застосуванні у внутрішньому управлінському обліку.

Разом з тим, аналіз останніх публікацій свідчить про наявність низки невирішених аспектів, яким і присвячено дане дослідження:

1. Відсутність єдиної методики використання візуальних конфігураторів у формуванні інтегрованої та сталостійкої звітності (Азаренков Г., Шматковська Т., Eccles R., Krzus M.).

2. Недостатня розробленість підходів до картування показників та забезпечення data lineage у процесі формування звітності (Davenport T., Kaplan R., Білуха І.).

3. Нестача практичних досліджень, що розкривають адаптивність конфігураторів до змін міжнародних стандартів і вимог стейкхолдерів (Elkington J., Norton D., Петренко О.).

4. Відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності впровадження таких інструментів у бухгалтерську практику (Anthony A., Simons H., Голов С.) [9].

5. Недостатнє висвітлення організаційно-управлінських аспектів використання візуальних конфігураторів у звітності, зокрема ролей і відповідальностей персоналу (Hammer M., Davenport T., Нападовська Л.) [10].

Таким чином, хоча окремі складові проблеми – стандарти звітності, інструменти бізнес-аналітики, практики управління даними та процесами – є достатньо дослідженими, їхня інтеграція у цілісну методологію використання візуальних конфігураторів для імплементації показників інтегрованого та сталого звіту залишається відкритою.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування підходів до використання візуальних конфігураторів у процесі імплементації показників інтегрованої та сталостійкої звітності, а також визначення їхньої ролі у забезпеченні якості, прозорості та релевантності облікової інформації, що використовується для прийняття стратегічних управлінських рішень. Для досягнення цієї мети у дослідженні зосереджено увагу на розкритті теоретико-методологічних засад формування інтегрованої та сталостійкої звітності в умовах цифровізації бізнес-процесів, дослідженні сутності та функціональних можливостей візуальних конфігураторів як інструменту інтеграції фінансових і нефінансових показників, а також аналізі їх переваг і обмежень з позицій забезпечення прозорості, доступності та порівнянності даних. У статті пропонується авторська модель застосування візуальних конфігураційних рішень, що може бути використана для інтеграції показників сталого розвитку у звітність підприємства, а також окреслюються перспективи подальшого розвитку та практичного впровадження таких інструментів у діяльність підприємств різних галузей економіки. Реалізація поставленого завдання сприятиме поєднанню наукових напрацювань у сфері цифровізації обліку з практичними потребами бізнесу, дозволить зменшити інформаційні асиметрії між стейкхолдерами та підвищити конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах глобальної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна система корпоративної звітності перебуває у фазі глибокої трансформації, що зумовлено як зростаючими вимогами міжнародних регуляторів, так і очікуваннями інвесторів та суспільства. Якщо ще десять років тому основним завданням бухгалтерського обліку було забезпечення точності відображення фінансових результатів, то нині ключовим викликом стає формування інтегрованої інформаційної моделі, що поєднує фінансові, екологічні, соціальні та управлінські показники.

За даними IFAC (International Federation of Accountants), станом на 2023 рік понад 80% компаній із переліку *Global Fortune 500* у своїх звітах розкривали нефінансові аспекти діяльності, тоді як у 2010 році цей показник не перевищував 20%. Подібна тенденція характерна і для країн Європейського Союзу, де після ухвалення Директиви CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, 2022) нефінансова звітність стала обов'язковою для близько 50 тис. компаній. В Україні згідно з даними НКЦПФР кількість підприємств, які добровільно готують нефінансові звіти, зросла у 2022–2024 роках майже втричі, проте їхня структура і зміст залишаються фрагментарними та часто не відповідають вимогам міжнародних стандартів [11].

У цьому контексті особливої ваги набуває питання використання візуальних конфігураторів як інструменту цифрової трансформації звітності. Візуальні конфігуратори – це програмні рішення, які дозволяють інтерактивно моделювати, інтегрувати та візуалізувати дані у зручному для користувачів форматі. На відміну від класичних бухгалтерських систем, що переважно фокусуються на збиранні та збереженні даних, конфігуратори забезпечують можливість швидкого налаштування звітних форм, адаптації до нових стандартів і потреб користувачів.

Згідно з дослідженням PwC (2023) понад 67% компаній, які використовують інтерактивні інструменти візуалізації, зокрема BI-системи та конфігуратори, зазначають, що час підготовки нефінансових звітів скоротився щонайменше на 30%. При цьому якість управлінських рішень, що приймаються на основі інтегрованих даних, підвищилася в середньому на 25%. Подібні результати демонструють і дослідження Deloitte (2024), де підкреслюється, що компанії, які впровадили візуальні конфігураційні рішення, значно легше адаптуються до нових стандартів GRI та ESRS, уникаючи додаткових витрат на переналаштування традиційних ERP-систем [12, 13].

У науковій літературі (Eccles R., Krzus M., Шматковська Т., Азаренков Г.) підкреслюється, що ключовою перевагою інтегрованої звітності є її здатність демонструвати взаємозв'язок між фінансовими результатами та створенням довгострокової цінності для всіх груп зацікавлених сторін. Саме тут візуальні конфігуратори відіграють роль «містка»

між даними та управлінськими рішеннями, дозволяючи швидко зіставляти екологічні та фінансові показники, будувати сценарні моделі розвитку і перевіряти їх на узгодженість із корпоративною стратегією.

Науковий інтерес до використання візуальних конфігураторів зумовлений потребою вирішення трьох ключових завдань:

- інтеграції різних джерел даних у єдину інформаційну систему;
- забезпечення прозорості походження даних (data lineage) та їхньої верифікованості;
- адаптації звітності до змін стандартів і стратегій розвитку підприємства.

З позицій теорії обліку застосування таких інструментів відповідає принципу релевантності та зрозумілості інформації, що є основою міжнародних стандартів фінансової та нефінансової звітності. Додатково конфігуратори дають змогу застосовувати принцип своєчасності, адже інтегровані дані візуалізуються у режимі реального часу [14, 15, 16].

За даними аналітичної компанії Gartner (2023), ринок програмних рішень для візуальної аналітики та конфігурації даних зростає щороку на 11-13%. Очікується, що до 2030 року понад 70% середніх та великих підприємств світу будуть використовувати ті чи інші форми візуальних конфігураторів у сфері управління звітністю.

Таким чином, використання візуальних конфігураторів у звітності забезпечує не лише технологічну ефективність, але й створює умови для зростання довіри інвесторів та регуляторів, що безпосередньо впливає на стратегічну конкурентоспроможність підприємств.

У межах проведеного дослідження автором було обґрунтовано доцільність використання візуальних конфігураційних рішень для інтеграції показників фінансового та нефінансового характеру у звітність підприємства. Було розроблено структуровану модель застосування конфігураторів, яка базується на трьох ключових принципах: прозорості (забезпечення відкритості даних для всіх користувачів), адаптивності (можливість швидкого оновлення показників у разі зміни стандартів) та наочності (зрозуміла візуалізація складних звітних метрик).

Таблиця 1

Результати впровадження візуальних конфігураційних інструментів у компаніях, які вже перейшли до інтегрованої звітності (узагальнено за даними PwC, Deloitte, Accenture)

Показник	Традиційні системи	Системи з візуальними конфігураторами
Середній час підготовки інтегрованого звіту	4-6 місяців	2-3 місяці
Витрати на оновлення звітних форм	Високі	Низькі (завдяки модульності)
Прозорість даних для аудиту	Обмежена	Висока (data lineage, логування)
Гнучкість у зміні показників	Низька	Висока
Рівень довіри стейкхолдерів	Середній	Вищий на 20-25%

Результати показують, що впровадження такої моделі дозволяє підприємствам скоротити час підготовки інтегрованої звітності на 40-50%, знизити витрати на оновлення інформаційних систем щонайменше на 20%, а також підвищити рівень довіри стейкхолдерів на 15-25% завдяки більшій прозорості та контролюваності даних.

Отримані результати мають значний науковий і практичний потенціал. З наукової точки зору вони формують основу для подальшого розвитку методології цифровізації бухгалтерського обліку та звітності. З практичної – забезпечують підприємствам ефективний інструмент інтеграції та управління показниками сталого розвитку, що відповідає сучасним міжнародним стандартам та очікуванням суспільства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до використання візуальних конфігураторів у процесі імплементації показників інтегрованої та сталостійкої звітності. Встановлено, що традиційні інформаційні системи бухгалтерського обліку не здатні у повній мірі забезпечити прозору інтеграцію фінансових і нефінансових даних, що знижує ефективність управлінських рішень і рівень довіри з боку стейкхолдерів. У цьому контексті візуальні конфігуратори довели свою здатність виступати ефективним інструментом цифровізації звітності, завдяки якому досягається інтерактивність, гнучкість, наочність і прозорість облікової інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці структурованої моделі застосування візуальних конфігураційних рішень для інтеграції показників сталого розвитку у звітність підприємства. Її ключовими елементами є забезпечення прозорості походження даних (data lineage), адаптивність до змін міжнародних стандартів, а також можливість створення інтерактивних сценаріїв для стратегічного аналізу. Застосування такої моделі дозволяє суттєво скоротити час і витрати на підготовку звітності, підвищити її якість та довіру користувачів, що підтверджується світовою та вітчизняною практикою.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів підприємствами різних галузей для підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення відповідності міжнародним стандартам інтегрованої та нефінансової звітності. Результати можуть бути основою для впровадження цифрових стратегій у сфері бухгалтерського обліку та звітності, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі критеріїв оцінювання ефективності використання візуальних конфігураторів у практиці звітності, розробці галузевих рекомендацій щодо їх впровадження, а також у вивченні впливу таких інструментів на якість корпоративного управління. Окремої уваги потребує дослідження організаційно-управлінських аспектів, зокрема

підготовки персоналу, формування компетенцій у сфері data literacy та побудови системи внутрішнього контролю, що інтегрується з цифровими звітними рішеннями. Важливим напрямом є також проведення емпіричних досліджень на прикладі українських підприємств для формування національної практики застосування візуальних конфігураторів у процесі підготовки інтегрованої та сталостійкої звітності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що використання візуальних конфігураційних рішень у системі бухгалтерського обліку є одним із ключових чинників формування якісної, прозорої та стратегічно релевантної звітності, а їх подальше наукове та практичне опрацювання має важливе значення для розвитку сучасної облікової науки й практики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренков Г., Мельянюкова Л., Головач Г. Бухгалтерський облік у цифрову епоху: стратегії впровадження та оптимізація процесів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип. 13. №27. С. 245-257. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257).
2. Шматковська Т., Дзямулич М. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 74. №1. С. 61-67. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38710>.
3. Мирончук З. Інноваційні тенденції у бухгалтерському обліку та контролінгу. *Економіка та держава*. 2021. №11. С. 45-50.
4. Білуха І. Т. Теорія бухгалтерського обліку. К. : Знання, 2016. 486 с.
5. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами. К. : Центр учбової літератури, 2018. 384 с.
6. Нападівська Л. В. Управлінський облік: сучасні концепції та тенденції розвитку. К. : КНЕУ, 2019. 312 с.
7. Eccles R. G., Krzus M. P. The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality. Hoboken : Wiley, 2014. 336 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
9. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 402 p.
10. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 p.
11. Davenport T. H. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. Boston : Harvard Business Press, 2010. 240 p.
12. International Federation of Accountants (IFAC). Enhancing Organizational Reporting: Integrated Reporting Key. New York : IFAC, 2023. 45 p.
13. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Directive (EU) 2022/2464 of the

European Parliament and of the Council of 14 December 2022. *Official Journal of the European Union*, 16.12.2022.

14. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards: Universal Standards 2021. Amsterdam : GRI, 2021. 200 p.

15. PwC. Sustainability reporting insights 2023. PwC Global Report. London : PwC, 2023. 58 p.

16. Deloitte. The Future of Sustainability Reporting: Data, Standards and Technology. London : Deloitte Insights, 2024.

REFERENCES

1. Azarenkov H., Meliankova L. and Holovchak H. (2023), Bukhholderskyi oblik u tsyfrovu epokhu: stratehii vprovadzhennia ta optymizatsiia protsesiv, *Nauka i tekhnika sohodni*, vyp. 13, № 27, s. 245-257. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-244-257](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-244-257).

2. Shmatkovska T. and Dziamulych M. (2022), Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vyp. 74, №1, s. 61-67, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38710>.

3. Myronchuk Z. (2021), Innovatsiini tendentsii u bukhhalterskomu obliku ta kontrolinhu, *Ekonomika ta derzhava*, №11, s. 45-50.

4. Bilukha, I. T. (2016), Teoriia bukhhalterskoho obliku, Znannia, K., 486 s.

5. Holov, S. F. (2018), Bukhhalterskyi oblik i finansova zvitnist za mizhnarodnymi standartamy, Tsentr uchbovoi literatury, K., 384 s.

6. Napadovska, L. V. (2019), Upravlinskyi oblik: suchasni kontseptsii ta tendentsii rozvytku, KNEU, K., 312 s.

7. Eccles, R. G. and Krzus, M. P. (2014), The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality, Wiley, Hoboken, 336 p.

8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 322 p.

9. Elkington J. (1997), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford, 402 p.

10. Hammer M. and Champy J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, 223 p.

11. Davenport, T. H. (2010), Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results, Harvard Business Press, Boston, 240 p.

12. International Federation of Accountants (IFAC) (2023), Enhancing Organizational Reporting: Integrated Reporting Key, IFAC, New York, 45 p.

13. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022. *Official Journal of the European Union*, 16.12.2022.

14. Global Reporting Initiative (GRI) (2021), GRI Standards: Universal Standards 2021, GRI, Amsterdam, 200 p.

15. PwC (2023), Sustainability reporting insights 2023. PwC Global Report, PwC, London, 58 p.

16. Deloitte (2024), The Future of Sustainability Reporting: Data, Standards and Technology, Deloitte Insights, London.

Стаття надійшла: 23.09.2025

Стаття прийнята: 15.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.7

Чуй І. Р.

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

Researcher ID: E-9653-2019,

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

Мицак О. В.,

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

Researcher ID: F-7312-2019,

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

Андрейків Т. Я.,

andrejki7@meta.ua, ORCID ID: 0000-0001-5353-248X,

Researcher ID: I-6776-2018,

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

Лозицька Н. Є.,

natalkalozicka@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВПЛИВ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА БАНКІВСЬКУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено особливості діяльності банків іноземних банківських груп в Україні та їхній вплив на ефективність банківської системи загалом. Проаналізовано національне законодавство та нормативно-правові акти Національного банку України щодо створення, функціонування та нагляду за їх діяльністю. Вплив іноземних банків важко переоцінити, адже їхня потенційна та реальна здатність до залучення іноземних інвестицій у банківський сектор, а також сучасних банківських технологій, практики антикризового управління є визначальними для покращення діяльності банківського сектору. Частка банків іноземних банківських груп на початок 2025 року склала 42,6%, що є суттєвим показником впливовості на національну банківську систему. За класифікацією НБУ, до банків іноземних банківських груп належать 14 банків, які представляють іноземних інвесторів з Австрії, Франції, Угорщини, США, Польщі та інших країн. За період 2020–2024 рр. банки іноземних банківських груп демонстрували стабільне зростання активів, зобов'язань та власного капіталу, проте темп зростання у них значно менший порівняно із державними чи приватними банками. Це вказує на більш зважену політику управління ризиками банківської діяльності. Попри виявлену стійку тенденцію останніх років до зменшення частки банків іноземних банківських груп у структурі активів банківської системи України, прибуток іноземних банків за період 2022–2024 рр. зріс у 58 разів. Лідерами найбільшого приросту прибутку стали АТ «Креді Агріколь Банк», «Дойче Банк ДБУ» та «ОТП Банк», а найбільший вклад у сукупний прибуток банків з іноземним капіталом у 2024 році зробили АТ «Райффайзен Банк», «ОТП Банк», «Креді Агріколь Банк» та «Укрсиббанк». Високі показники рентабельності підтверджують успішну реінтеграцію іноземних банків у післякризове банківське середовище України. Отже, автори довели, що банки з іноземним капіталом є не просто частиною фінансової системи, вони виступають лідерами у її трансформації. Подальше вдосконалення їхньої діяльності є необхідною умовою не тільки для післявоєнного відновлення економіки, але й для формування нової, ефективної та стійкої банківської моделі України в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: банки з іноземним капіталом, іноземні банки, банки іноземних банківських груп, активи, капітал, зобов'язання банку, рентабельність активів, рентабельність капіталу банку.

Chuy I. R.,

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

Researcher ID: E-9653-2019,

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

Mytsak O. V.,

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

Researcher ID: F-7312-2019,

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

Andreikiv T. Ya.,

andrejkiv7@meta.ua, ORCID ID: 0000-0001-5353-248X,

Researcher ID: I-6776-2018,

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

Lozytska N. Ye.,

natakalozicka@gmail.com,

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

THE INFLUENCE OF FOREIGN CAPITAL ON THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE

Abstract. The article examines the specifics of the activities of banks of foreign banking groups in Ukraine and their impact on the efficiency of the banking system in general. The national legislation and regulatory legal acts of the National Bank of Ukraine about the creation, functioning and supervision of their activities are analyzed. The influence of foreign banks is difficult to overestimate, because their potential and real ability to attract foreign investments in the banking sector, as well as modern banking technologies, anti-crisis management practices are decisive for improving the performance of the banking sector. The share of banks of foreign banking groups at the beginning of 2025 was 42,6%, which is a significant indicator of influence on the national banking system. According to the National Bank of Ukraine classification, the banks of foreign banking groups include 14 banks representing foreign investors from Austria, France, Hungary, the USA, Poland and other countries. For the period 2020–2024 foreign demonstrated stable growth in assets, liabilities and equity, however, their growth rate is significantly lower compared to state or private banks. This indicates a more balanced policy in managing banking risks. Despite the identified steady trend in recent years towards a decrease in the share of banks of foreign banking groups in the structure of assets of the banking system of Ukraine, the profit of foreign banks for the period 2022–2024 increased by 58 times. The largest profit growth leaders were JSC “Credit Agricole Bank”, “Deutsche Bank DBU” and “OTP Bank”, and the largest contribution to the total profit of banks with foreign capital in 2024 was made by: JSC “Raiffeisen Bank”, “OTP Bank”, “Credit Agricole Bank” and “Ukrsibbank”. High profitability indicators confirm the successful reintegration of foreign banks into the post-crisis banking environment of Ukraine. Thus, the authors have proven that banks with foreign capital are not just a part of the financial system; they are leaders in its transformation. Further improvement of their activities is a necessary condition not only for the post-war economic recovery, but also for the formation of a new, effective and sustainable banking model of Ukraine in the face of global challenges.

Keywords: banks with foreign capital, foreign banks, banks of foreign banking groups, assets, capital, bank liabilities, return on assets, return on bank capital.

JEL Classification: G21.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-28>

Постановка проблеми. Банки з іноземним капіталом посідають особливе місце у банківській системі України. На тлі війни, економічної нестабільності та курсових коливань діяльність таких

банків набуває нових викликів і можливостей. Вони забезпечують доступ до міжнародного капіталу та передових банківських технологій та водночас

стикаються з ризиками репатріації прибутків і залежністю від зовнішньоекономічних факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трактують «банк з іноземним капіталом» у різних джерелах зводяться до належності частини його капіталу чи контрольного пакета акцій іноземному інвестору чи іноземній банківській групі або знаходження центру прийняття рішень за кордоном і контроль іноземних власників [1; 2]. Відповідно до Положення НБУ про ліцензування банків, «іноземний банк – іноземна компанія, яка має статус банку / кредитної установи відповідно до законодавства іноземної країни та здійснює залучення коштів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб на умовах повернення, а також надання кредитів від свого імені та на власний ризик» [3]. В умовах глобалізації та інтеграції України у світовий фінансовий ринок особливої уваги потребує дослідження діяльності банків з іноземним капіталом та їх впливу на ефективність банківської системи України загалом.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення особливостей діяльності банків з іноземним капіталом в Україні та дослідження факторів впливу на ефективність банківської систем загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність банків з іноземним капіталом в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають порядок їх створення, функціонування та нагляд за ними, форму власності [1], встановлюють вимоги до створення та

діяльності, статутного капіталу, структури власності та бізнес-планів, порядку реєстрації, ліцензування та нагляду [3], визначають економічні нормативи діяльності, контроль за ліквідністю, капіталом, ризиками тощо [4], вимоги до внутрішньої системи ризик-менеджменту: виявлення, оцінювання, моніторингу, контролю та звітування про всі види ризиків [5], вимагають необхідності проведення зовнішнього аудиту [6] та відповідності виконання вимог дотримання рекомендацій щодо капіталу (Базель III), ліквідності, контролю ризиків та прозорості діяльності [7].

Відтак, національне законодавство створює правову основу для діяльності іноземних банків, встановлюючи чіткі вимоги до створення, функціонування та нагляду, водночас сприяє залученню іноземних інвестицій у банківський сектор і забезпечує захист національних інтересів та стабільність фінансової системи.

Як показують статистичні дані, загальна кількість банків в Україні на початку 2025 року становила 61 од., серед них 26 банків з іноземним капіталом та 19 банків зі 100% іноземним капіталом (рис. 1). Протягом 2020–2024 рр. кількість банків з іноземним капіталом зменшилася на 7 од., а їхня частка – на 2,6 в. п. Станом на 01.01.2025 р. вона становила 42,6%, що є суттєвим показником впливовості на національну банківську систему. За класифікацією НБУ, у групу банків іноземних банківських груп входять 14 банків, або майже 22%.

Таблиця 1

Вимоги для створення і функціонування банків з іноземним капіталом в Україні

Вимога	Характеристика та джерело
Мінімальний розмір статутного капіталу	Не менше 200 млн грн для створення банку, включно з іноземним капіталом [4]
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (публічне або приватне) [4]
Вимоги до інвестора	Інвестор повинен мати бездоганну ділову репутацію, прозору структуру власності, відомі джерела коштів [5]
Процедура погодження участі	Обов'язкове погодження Національним банком України набуття істотної участі (10% і більше) [5]
Регулювання діяльності банку	Регламентується нормами НБУ щодо ліквідності, платоспроможності, капіталу, кредитного ризику [4]
Управління ризиками	Система управління ризиками має охоплювати всі види ризиків та бути незалежною [5]
Стратегія та комплаєнс	Має бути затверджена стратегія управління, політика комплаєнс-контролю, корпоративне управління [5]
Зовнішній аудит	Обов'язковий аудит діяльності незалежним аудитором, що має право працювати з банками [6]
Відповідність міжнародній звітності	Відповідність стандартам Базельського комітету з банківського нагляду [7]

Джерело: складено на основі [1, 4-7]

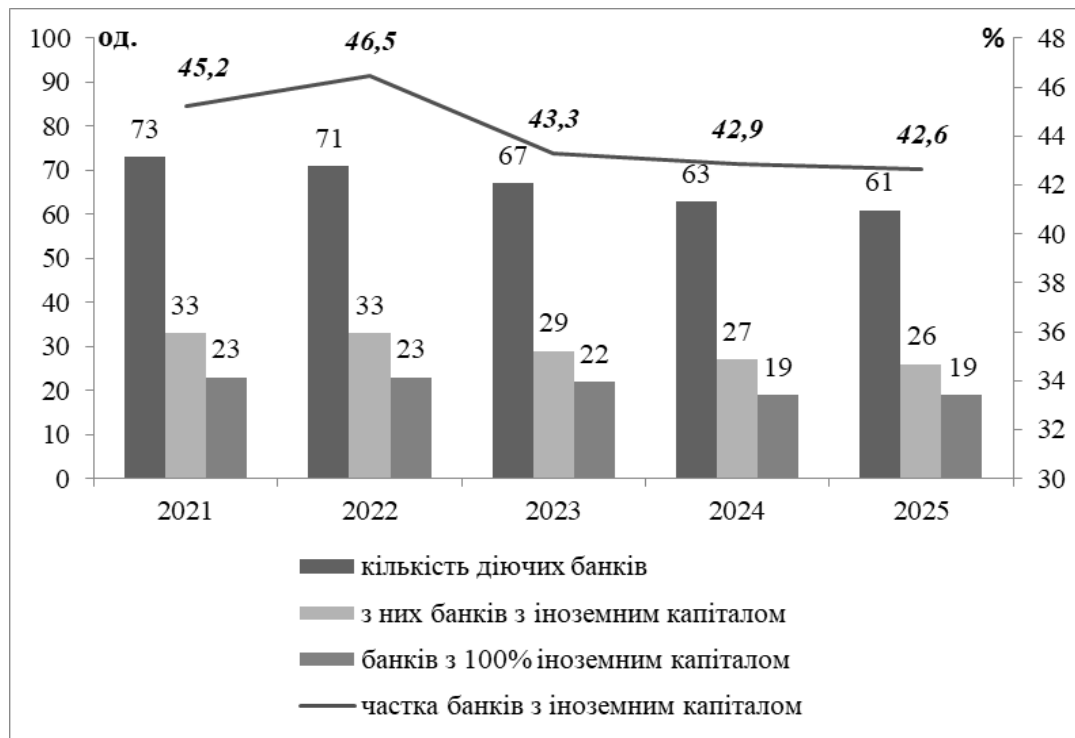


Рис. 1. Кількість комерційних банків в Україні станом на 01.01.2021–2025 рр.

Джерело: за даними [8]

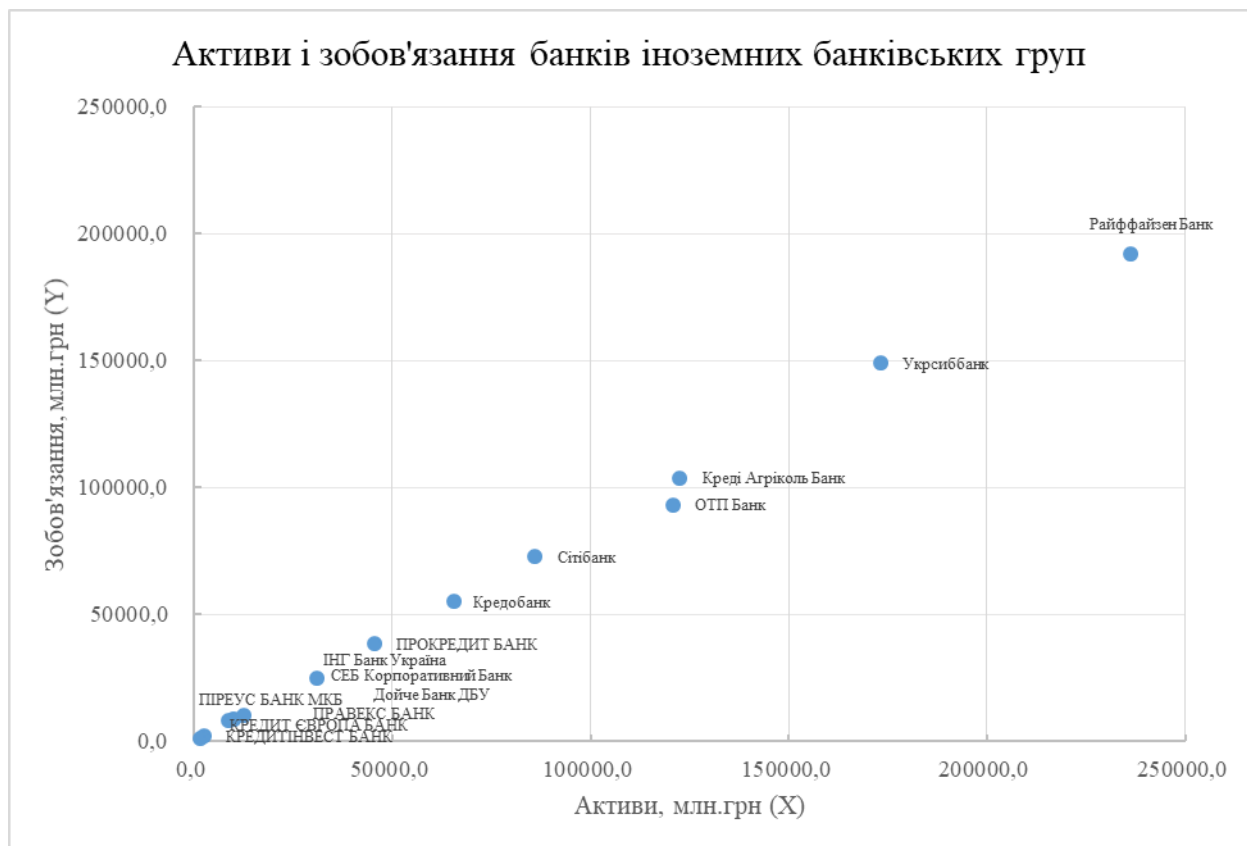


Рис. 2. Рейтинг банків іноземних банківських груп в Україні за величиною активів та зобов'язань станом на 01.01.2025 р.

Джерело: складено авторами за даними [8]

Банки з іноземним капіталом представляють різні країни, зокрема Австрію, Францію, Угорщину, США, Польщу та інші. Найбільшими серед них є Raiffeisen Bank (Австрія), UkrSibbank (Франція), Crédit Agricole Bank (Франція), OTP Bank (Угорщина), Kredobank (Польща), Citibank Ukraine (США). Вони утримують значну частку активів банківського ринку (рис. 2); їхня присутність забезпечує доступ до дешевших міжнародних фінансових ресурсів, новітніх технологій банківського обслуговування та високих стандартів корпоративного управління.

Тож бачимо, що іноземні банківські структури відіграють важливу роль, утримують значний обсяг активів, залучаючи для цього кошти від фізичних і юридичних осіб. Щоб зрозуміти реальний вплив таких банків, проаналізуємо частку різних банківських груп у національній банківській системі за величиною активів, зобов'язань та капіталу (табл. 2).

За період 2020-2024 рр. банки, що належать до іноземних банківських груп, демонстрували стабільне зростання: активи збільшилися на 45,2%, зобов'язання – на 62,7%, а власний капітал –

на 53,9%. Однак, якщо порівнювати ці результати з державними чи приватними банками, темп зростання у них значно менший. Це вказує на більш обережну політику: політика реінвестування прибутку є більш консервативною, а політика залучення зовнішнього фінансування – помірніша. Такий підхід дозволяє іноземним банкам утримувати стабільні й збалансовані позиції на ринку. Їхнє помірне зростання і розсудлива політика управління ризиками контрастують із активною експансією приватних та державних банків, особливо у секторі приватного капіталу [9].

Варто, проте, зважати на загрози, зумовлені надмірною присутністю іноземного капіталу в банківській системі. Прийняття важливих фінансових рішень з-поза меж України може загрожувати зниженню контролю держави над своїми фінансовими ресурсами.

Останніми роками бачимо стійку тенденцію зменшення частки банків іноземних банківських груп у структурі активів банківської системи України (із 28,9% до 24,5%), водночас частка у банків із приватним вітчизняним капіталом зросла (із 15,2% до 20%) (рис. 3).

Таблиця 2

Показники діяльності банків України у розрізі банківських груп за 2020–2024 рр., млрд. грн.

Показник	Станом на 01.01					Абсолютна зміна, млрд грн	Темп при- росту, %
	2021	2022	2023	2024	2025		
Банки з державною участю							
Активи	1232,6	1173,1	1438,4	1854,8	2094,7	862,1	69,9
Зобов’язання	864,8	846,9	1438,5	1435,2	1639,5	774,7	89,6
Капітал	93,9	112,6	88,9	141,7	184,4	90,5	96,4
Банки іноземних банківських груп							
Активи	637,2	709,2	755,9	806,7	925,2	288	45,2
Зобов’язання	472,4	546,2	620,3	672,3	767,1	294,7	62,4
Капітал	77,6	93,0	74,2	91,7	119,4	41,8	53,9
Банки з приватним капіталом							
Активи	336,1	476,0	522,5	647,1	755,1	419,0	124,7
Зобов’язання	276,2	404,6	416,8	538,6	634,3	358,1	129,7
Капітал	38,0	50,0	52,8	63,3	77,9	39,9	105,0

Джерело: складено авторами за даними [8]



Рис. 3. Структура активів банківської системи України станом на 1.01.2021–2025 рр., %

Джерело: розраховано авторами за даними [8]

У більшості розвинених країн частка іноземного капіталу в банківському секторі становить лише 5-10% і рідко перевищує 20% [9]. В Україні ж на початок 2025 року частка активів іноземних банків у загальному обсязі банківських активів становила 24,5%, частка у зобов'язаннях – 25,2% та у власному капіталі – 31,3%.

Така динаміка свідчить про скорочення обсягів залучених коштів від клієнтів і зменшення активної участі іноземних банків у кредитуванні та депозитних операціях на українському ринку. Структурні зміни у власності банківського сектору України відбулися через поступове зниження залежності від іноземного капіталу на користь державних і приватних банків, які адаптувалися до нових умов і демонструють свою конкурентоспроможність в умовах воєнного часу.

Особливо яскраво значення іноземного капіталу проявилось в Україні з лютого 2022 року. Попри воєнні ризики, чимало банків з іноземною участю не тільки не вийшли з українського ринку, а й продовжили забезпечувати населення і бізнес критично

важливими фінансовими послугами. Це стало запорукою збереження стабільності банківської системи в надзвичайно складний період, коли українська економіка потребувала максимальної підтримки з усіх можливих джерел. Прибуток іноземних банків за період 2022–2024 рр. зріс у 58 разів, водночас найбільший приріст показують АТ «Креді Агріколь Банк» – у 131 раз, АТ «Дойче Банк ДБУ» – у 11,5 раза та АТ «ОТП Банк» – 6,9 раза (табл. 3).

Шість з-поміж чотирнадцяти іноземних банків демонструють збитки, понесені за 2022 рік, проте на кінець 2025 року залишився єдиний банк АТ «ПРАВЕКС БАНК», який залишається збитковим. Тож попри триваючу війну в Україні іноземні банки зуміли суттєво покращити свій фінансовий стан.

Найбільший вклад у сукупний прибуток банків з іноземним капіталом у 2024 році зробили: АТ «Райффайзен Банк» – 19%, АТ «ОТП Банк» – 18,3%, АТ «Креді Агріколь Банк» – 18,2%, АТ «Укрсиббанк» – 18,1% та АТ «Сітібанк» – 14,8% (рис. 4).

Таблиця 3

Прибуток банків іноземних банківських груп за 2022–2024 рр.

Банки	Прибуток (збиток) після оподаткування, млн грн			Темп приросту, %
	2022	2023	2024	
Райффайзен Банк	1572,8	4781,2	4276,4	171,9
УКРСИББАНК	3558,7	4220,3	4075,4	14,5
КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	31,2	2793,0	4090,9	131 р.
ОТП БАНК	597,1	3712,3	4120,1	590,0
АТ «СІТІБАНК»	2720,7	3588,8	3342,8	22,9
АТ «КРЕДОБАНК»	142,4	1211,5	936,4	557,5
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	-1772,5	848,6	896,2	150,6
АТ «ІНГ Банк Україна»	403,1	912,2	602,9	49,5
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	-415,2	-92,9	-217,4	47,6
АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК»	185,6	69,2	187,8	1,2
АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	-111,7	186,2	5,4	104,9
АТ «Дойче Банк ДБУ»	-7,8	123,7	89,1	11,5 р.
АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»	-247,1	10,8	13,3	105,4
АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК»	-84,7	53,4	92,4	209,1
Усього по банках іноземних банківських груп	-387,7	22418,4	22511,7	58,1 р.

Джерело: складено авторами за даними [8]

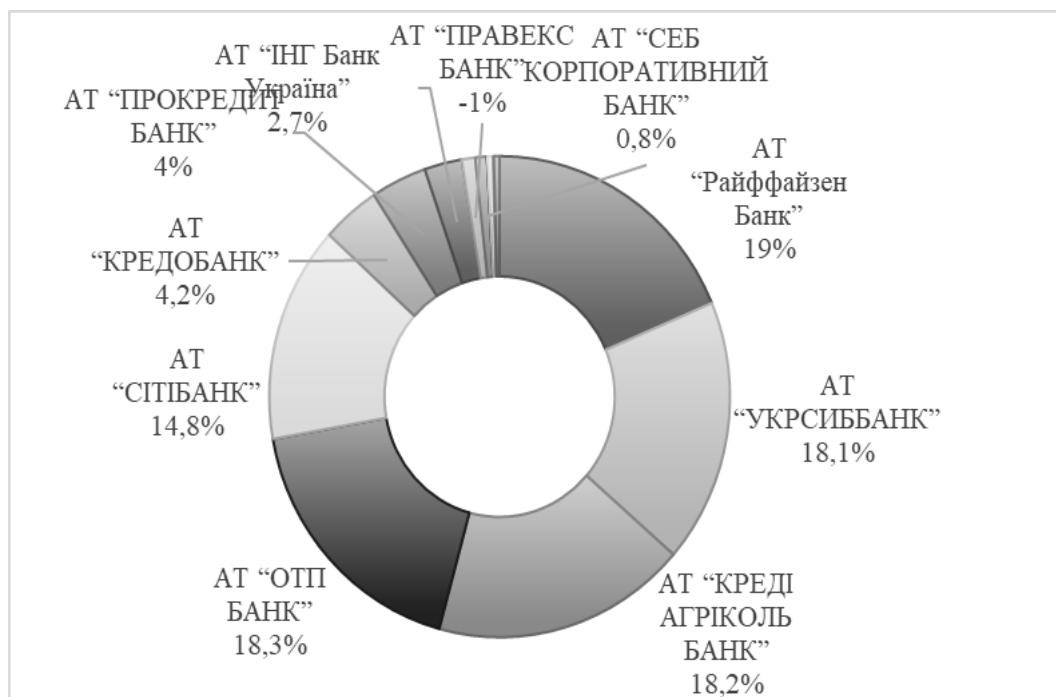


Рис. 4. Частка прибутку банків у сукупному прибутку банків іноземних банківських груп у 2024 р., %
Джерело: складено авторами

У табл. 4 проведено порівняння показників рентабельності банківських груп.

Таблиця 4

Рентабельність банків України у розрізі банківських груп за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна, в. п.
<i>Банки з державною участю</i>						
Рентабельність активів (ROA), %	1,78	3,63	1,34	2,78	10,05	8,27
Рентабельність капіталу (ROE), %	23,31	37,85	21,66	36,57	36,43	13,12
<i>Банки іноземних банківських груп</i>						
Рентабельність активів (ROA), %	1,96	3,14	-0,05	6,41	21,18	19,22
Рентабельність капіталу (ROE), %	16,12	23,93	-0,52	56,27	18,86	2,74
<i>Банки з приватним капіталом</i>						
Рентабельність активів (ROA), %	1,59	2,63	0,58	7,98	12,84	11,25
Рентабельність капіталу (ROE), %	14,05	25,06	5,78	82,02	17,99	3,94

Джерело: складено авторами за даними [8]

Протягом 2020-2021 рр. рентабельність активів (ROA) банків іноземних банківських груп зростала з 1,96% до 3,14%, що свідчило про поступове відновлення ефективності їхньої операційної діяльності після кризових періодів, пов'язаних зі світовою пандемією Ковід-19. У 2022 році показник ROA знизився до -0,05%, а ROE – до -0,52%, що стало наслідком початку повномасштабної війни в Україні, яка завдала удару по фінансовій системі загалом. Іноземні банки, які традиційно дотримувалися помірної політики ризик-менеджменту, були змушені переглянути свою діяльність в Україні, збільшити резерви під кредитні ризики, а також зазнали зменшення операційної активності. У 2023 році ситуація кардинально змінилася: рентабельність активів банків з іноземним капіталом зросла до 6,41%, а ROE – до максимального значення 56,27%. Це найвищий показник серед усіх груп банків. Причинами такого зростання стали стабілізація

макроекономічної ситуації в країні, зниження витрат на формування резервів, а також повернення зацікавленості бізнесу та населення до кредитування. Крім того, ефективне управління активами, притаманне іноземним банківським групам, дало змогу швидко адаптуватися до нових умов. У 2024 р. зростання рентабельності трохи сповільнилося (таким чином рентабельність активів досягла 21,18%, а капіталу знизилася до 18,86%). Однак показники рентабельності все ж залишаються високими, що вказує на успішну реінтеграцію іноземних банків у післякризовий банківський ландшафт України. Порівняно з 2020 роком приріст ROA становить +19,22 в.п., що є найвищою динамічною зміною серед усіх банківських груп.

Отже, аналіз динаміки показників рентабельності банків з іноземним капіталом засвідчує їхню здатність швидко адаптуватися до кризових умов та ефективно відновлювати свою прибутковість. Після

кризового 2022 року та складного 2023 року, спричинених повномасштабною війною, саме іноземні банки показали найбільше зростання ефективності. Це підтверджує їхню важливу роль у відновленні банківської системи України, адже вони вливають не лише капітал, а й привносять досвід, сучасні управлінські практики та посилюють довіру з боку міжнародних фінансових ринків. У перспективі банки з іноземним капіталом стануть рушієм відновлення фінансового сектору та економічної системи загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Роль банків з іноземним капіталом у банківській системі України є суттєвою – як за величиною активів, так і за якістю послуг. Вони виступають провідниками міжнародних стандартів, запроваджують сучасні технології, а також відкривають доступ до глобальних фінансових ринків. Їхня присутність сприяє посиленню конкуренції, змушує вітчизняні банки вдосконалювати якість обслуговування, впроваджувати нові банківські продукти, знижувати кредитні ставки, розвивати цифрові сервіси. У такий спосіб іноземний капітал не тільки активізує ринок, але й створює сприятливі умови для розвитку здорового банківського середовища, що базується на прозорості, клієнтоорієнтованості та технологічній інноваційності. Станом на початок 2025 р. на банківському ринку України функціонують 26 банків з іноземною участю, з яких 19 – зі 100% іноземним капіталом. Частка активів, які сформовані ними, є суттєвою (більше 20%), проте тренд спадний, що підтверджує тенденцію зменшення впливу банків іноземних банківських груп на банківську систему України загалом. Ефективність використання активів і капіталу іноземних банків попри політичні ризики та воєнний стан є вищою, ніж у банків із вітчизняним приватним капіталом.

Отже, банки з іноземним капіталом є не просто частиною фінансової системи – вони виступають лідерами у її трансформації. Подальше вдосконалення їх діяльності є необхідною умовою не тільки для післявоєнного відновлення економіки, але й для формування нової, ефективної та стійкої банківської моделі України в умовах глобальних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
2. Діденко І. В., Гаврилюк В. С. Присутність іноземного капіталу в банківському секторі: загрози та виклики. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції* (22-23 листопада 2018 р.) / Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС» Сумського державного університету. Суми : Сумський державний університет, 2018. С. 154-157.

3. Про затвердження Положення про ліцензування банків: Постанова Національного банку України від 22.12.2018 р. № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18#Text>.

4. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.

5. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

6. Закон України про аудит фінансових установ: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.

7. Базельський комітет з банківського нагляду. URL: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=76>.

8. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistics/supervision-statist#1>.

9. Сус Л. В., Овсійчук К. В. Оцінка впливу іноземного капіталу на діяльність банківської системи України в умовах сучасних викликів і загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4929/4871>

10. Корнилюк Р. В. Антикризисна політика іноземних банків в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2010. № 16. С. 100-108.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy pro banky i bankivsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 r. № 2121-III, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.
2. Didenko, I. V. and Havryliuk, V. S. (2018), Prysutnist inozemnogo kapitalu v bankivskomu sektori: zahrozy ta vyklyky, *Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovo-kredytnei systemy Ukrainy : zbirnyk materialiv III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi on-line konferentsii* (22-23 lystopada 2018 r.) / Navchalno-naukovyi instytut biznes-tekhnohii «UABS» Sumskoho derzhavnoho universytetu, Sumskyi derzhavnyi universytet, Sumy, s. 154-157.
3. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro litsenzuvannia bankiv: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 22.12.2018 r. № 149, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149500-18#Text>.
4. Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok rehuliuвання diialnosti bankiv v Ukraini: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 28.08.2001 r. № 368, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.
5. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhaniazatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh

Ukrainy ta bankivskykh hrupakh: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 11.06.2018 r. № 64, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

6. Zakon Ukrainy pro audyt finansovykh ustanov: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 r. № 2258-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.

7. Bazelskyi komitet z bankivskoho nahliadu, available at: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=76>.

8. Nahliadova statystyka Natsionalnoho banku Ukrainy, available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.

9. Sus, L. V. and Ovsiihuk, K. V. (2024), Otsinka vplyvu inozemnoho kapitalu na diialnist bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv i zahroz, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4929/4871>.

10. Kornyliuk, R. V. (2010), Antykryzova polityka inozemnykh bankiv v Ukraini, *Finansy, oblik i audyt*, № 16, s. 100-108.

Стаття надійшла: 28.09.2025

Стаття прийнята: 27.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 004.738.5: 339

Шалева О. І.,

volex2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4057-2789,

Researcher ID: F-4533-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Кондратенко А. М.,

anton.nikolaevich14@gmail.com,

старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

Анотація. У статті розглядається проблема використання інструментів забезпечення лояльності до комерційних структур у жорстких умовах конкуренції та турбулентності ринку. Виявлено, що лояльні клієнти забезпечують комерційним структурам стабільне функціонування та раціональне використання грошових коштів. Особлива роль інструментам лояльності відведена в системах електронної комерції у зв'язку з їхнім активним розвитком та максимальним охопленням аудиторії інтернет-користувачів. Уточнено спільні ознаки та різницю між поняттями клієнтської лояльності й утримання клієнтів та охарактеризовано основні чинники формування лояльності споживачів у сфері обігу. Проаналізовано складові елементи лояльності споживачів у сучасних умовах. Підтверджено провідну роль програми лояльності як інструмента забезпечення лояльності клієнтів до компанії або її продуктів, охарактеризовано головні принципи формування програм лояльності, дотримання яких дозволяють споживачам отримувати вигоди. Відзначено специфічні риси програм лояльності в електронній комерції, забезпечених використанням цифрових технологій. Виконано порівняння програм лояльності в категоріях B2B і B2C за рядом критеріїв і визначено їх основні інструменти та сфери впливу. Охарактеризовано особливості найпопулярніших типів програм лояльності в електронній комерції, зазначено сегменти ринку, на яких вони працюють максимально ефективно, та чинники, які формують можливість їх використання у відповідних сегментах. Акцентовано увагу на вимогах, яким мають відповідати програми лояльності в електронній комерції. Наведено алгоритм розробки і впровадження програми лояльності в структуру інтернет-магазину. Досліджено технічне і програмне забезпечення для розробки та функціонування програм лояльності, які використовуються різними типами комерційних структур в мережі Інтернет. Проведено аналіз стану функціонування наявних програм лояльності на прикладі найбільших вітчизняних інтернет-ритейлерів. Практика свідчить, що сучасні програми лояльності активно розвиваються та модифікуються, використовуючи при цьому можливості цифрових технологій, зокрема перенесення інструментів забезпечення лояльності клієнтів у мобільні додатки комерційних структур і підвищення рівня персоналізації та покращення задоволення клієнтських запитів за допомогою інструментів штучного інтелекту.

Ключові слова: лояльність клієнтів, програма лояльності, електронна комерція, маркетинг, бонуси, пропозиції, омніканальність, мобільний додаток, штучний інтелект.

Shaleva O. I.,

volex2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4057-2789,

Researcher ID: F-4533-2019,

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

Kondratenko A. M.,

anton.nikolaevich14@gmail.com,

Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,

Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INSTRUMENTS FOR ENSURING CUSTOMER LOYALTY IN E-COMMERCE

Abstract. The article discusses the problem of using tools to ensure loyalty to commercial structures in harsh conditions of competition and market turbulence. It has been found that loyal customers ensure stable functioning and rational use of funds for commercial structures. Loyalty tools play a special role in e-commerce systems due to their active development and maximum coverage of the Internet user audience. The common features and differences between the concepts of customer loyalty and customer retention are clarified, and the main factors influencing consumer loyalty in the distribution are characterised. The components of consumer loyalty in modern conditions are analysed. The leading role of loyalty programmes as a tool for ensuring customer loyalty to a company or its products is confirmed, and the main principles of forming loyalty programmes are characterised, compliance with which allows consumers to receive benefits. The specific features of loyalty programmes in e-commerce, enabled by the use of digital technologies, are noted. A comparison of B2B and B2C loyalty programmes is carried out according to a number of criteria, and their main tools and areas of influence are identified. The features of the most popular types of loyalty programmes in e-commerce are described, the market segments in which they work most effectively are identified, and the factors that determine their applicability in the relevant segments are outlined. Attention is focused on the requirements that loyalty programmes in e-commerce must meet. An algorithm for developing and implementing a loyalty programme into the structure of an online store is provided. The technical and software solutions for the development and operation of loyalty programmes used by various types of commercial structures on the Internet have been studied. An analysis of the functioning of existing loyalty programmes has been carried out using the example of the largest domestic Internet retailers. Practice shows that modern loyalty programmes are actively developing and modifying, using the capabilities of digital technologies, in particular, transferring customer loyalty tools to mobile applications of commercial structures and increasing the level of personalisation and improving customer satisfaction using artificial intelligence tools.

Keywords: customer loyalty, loyalty programme, e-commerce, marketplace, bonuses, offers, omnichannel, mobile app, artificial intelligence.

JEL Classification: E22, F19, L81, M21, M31.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-29>

Постановка проблеми. У сучасних умовах висококонкурентного ринку важливим напрямом функціонування комерційних структур є управління та контроль взаємодії з клієнтами. Формування відносин компанії з клієнтами забезпечується шляхом залучення нових клієнтів, їх утримання та розвитку клієнтського капіталу. Саме лояльність покупців дає компанії або бренду можливість розвиватися й утримувати позиції на ринку, внаслідок чого головна роль у забезпеченні ефективності комерційних структур відводиться не здійсненню моментальної покупки, а передовсім побудові довгострокових позитивних зв'язків зі споживачами.

За результатами дослідження Amazon, проведених у 2019 р., залучення нового клієнта коштує значно дорожче, ніж утримання наявного – приблизно у 5-7 разів. Водночас 80% прибутку компанії приносять постійні клієнти. Як наслідок, цінність постійних клієнтів набагато вища, ніж недавно залучених. Лояльні клієнти допомагають знижувати операційні витрати: вони повертаються частіше, генеруючи основний потік продажів; вказують на проблеми; пропонують удосконалення, а також стають джерелом позитивної інформації про компанію чи бренд. Так, практика свідчить, що впровадження клієнтоорієнтованої стратегії дає змогу збільшити кількість повторних покупок на 66%, підвищити залучення нових клієнтів на 55%, прискорити виведення на ринок нових продуктів і знизити ризики на 46%, покращити продуктивність на 75% і знизити витрати на 81% [1].

Одним із найбільш активних сегментів глобальної економіки є електронна комерція: сьогодні у світі налічується понад 30 млн комерційних сайтів. У 2025 р. електронні комерційні операції становлять 21% світових роздрібних продажів і очікується, що до 2027 р. ця частка перевищить 25%. Загальний же обсяг онлайн-продажів у 2025 р. становитиме близько 6,86 трлн дол. США, що перевищує показник попереднього року на 8,4% [2]. Розширення масштабів електронної комерції спричиняє появу нових очікувань у споживачів, які цінують персональний підхід і прагнуть ефективно й комфортно взаємодіяти з компанією або брендом через різні канали. Все це обумовлює максимальну потребу в підвищенні лояльності клієнтів на електронному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засади формування лояльності у сфері обігу досліджували Анклз М. [4], Гурджиян К. [4], Кляченко І., Князик Ю. [5], МакМуллан Р. [6], Наумова О. [7], Нехаєнко К., Панаско О. [8], Скригун Н., Фоксол Р., Ястремська О. Лояльність клієнтів в електронній комерції була предметом наукового інтересу Беллі А., Гефена Д. [9], Квічали Д., Гранат Л., Коноплянникової М. [10], Перевозової І., Срінівасани С., Хатта С. [11, 12], Янчук Т. Водночас переважна більшість дослідників зупинялися на характеристиках окремих типів лояльності, особливо у сфері електронної комерції, у той час як комплексні дослідження із актуальними прикладами практично відсутні.

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення комплексного аналізу теоретичних і практичних засад функціонування інструментів забезпечення лояльності клієнтів у електронній комерції з урахуванням актуальних тенденцій розвитку вітчизняного цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Г. Лі визначає лояльність як позитивне ставлення споживачів до діяльності фірми, товарів і персоналу організації, її іміджу, торгової марки тощо. Водночас компанія McKinsey відносить до лояльних споживачів тих, хто зберігає рівень покупок на наявному рівні або підвищує його. Що вищий рівень лояльності, то більше споживач індиферентний до дій конкурентів.

На практиці як синоніми часто використовують поняття лояльності та утримання клієнтів, хоча між ними є суттєві відмінності, які стосуються насамперед методик, що використовуються для досягнення стратегічних цілей.

Утримання клієнтів як процес – це діяльність компанії, що спрямована на зменшення відтоку покупців і створення з ними тривалих зв'язків. Утримання покупців передбачає збереження наявної бази клієнтів. Інакше кажучи, під утриманням варто розуміти ймовірність того, що на кінець певного періоду споживачі залишаються, не йдучи до конкурентів. Ця характеристика є більш раціональною, оскільки утримання передбачає, що покупці

залишаються з брендом або компанією через вигідні умови співпраці, доступні ціни та/або привабливу рекламу, не завжди відчуваючи при цьому емоційного зв'язку з брендом. Лояльність же передбачає емоційний зв'язок із компанією, брендом чи товаром, який мотивує обрати той же продукт і рекомендувати його іншим споживачам. Утримання клієнтів стосується саме комерційних транзакцій, тоді як лояльність – загального досвіду взаємодії з брендом, що виходить далеко за межі покупки [13].

У той же час як лояльність, так і утримання передбачають тривалу співпрацю з продуктом чи компанією, водночас друге поняття створює можливості для формування емоційних зв'язків клієнта. Отож утримання є першим кроком до лояльності і, як дещо вужче поняття, входить до складу лояльності. Після формування лояльності можна стверджувати про стійке та стабільне утримання, оскільки ймовірність відтоку лояльних клієнтів набагато нижча. Основні чинники формування лояльності представлені на рис. 1.

Складові лояльності клієнтів охоплюють емоційний зв'язок, поведінкові аспекти, отримані вигоди та відчуття цінності чи належності до бренду/компанії (рис. 2).

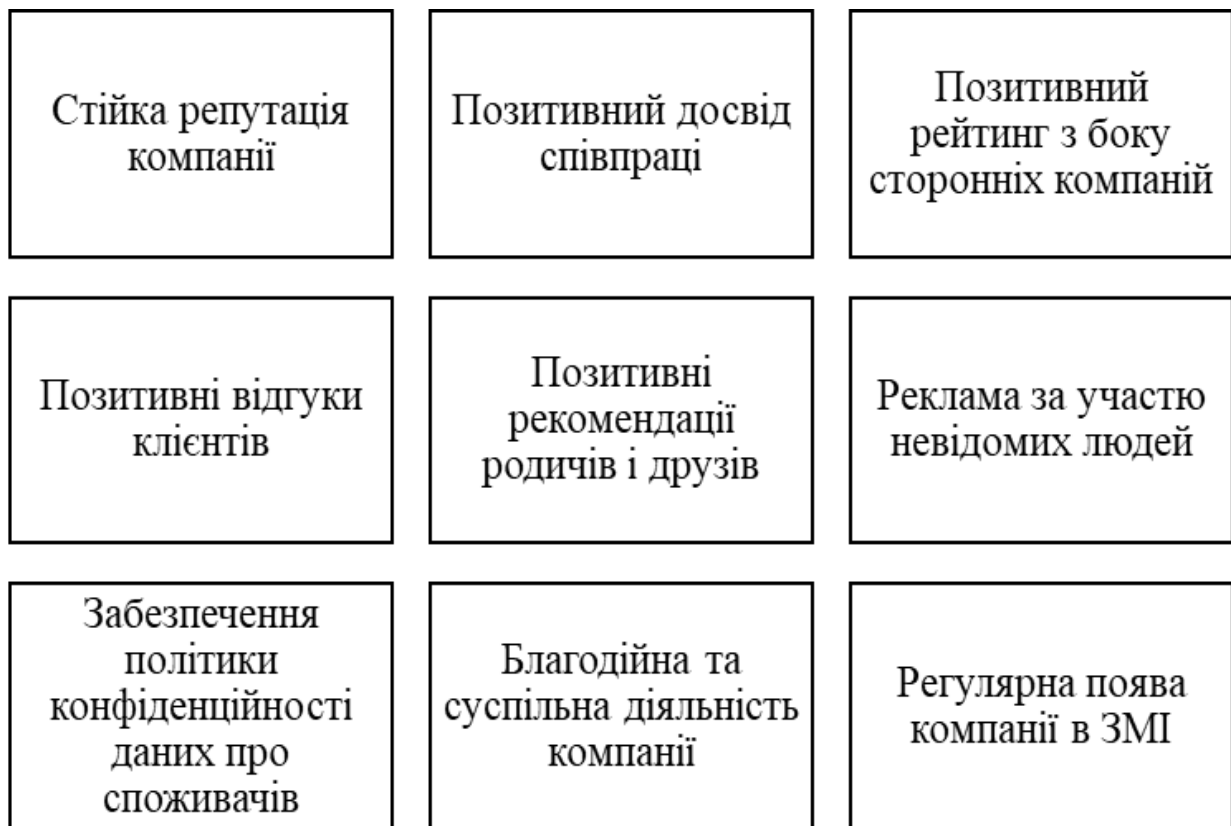


Рис. 1. Основні чинники формування лояльності до компанії та/або її продукту

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

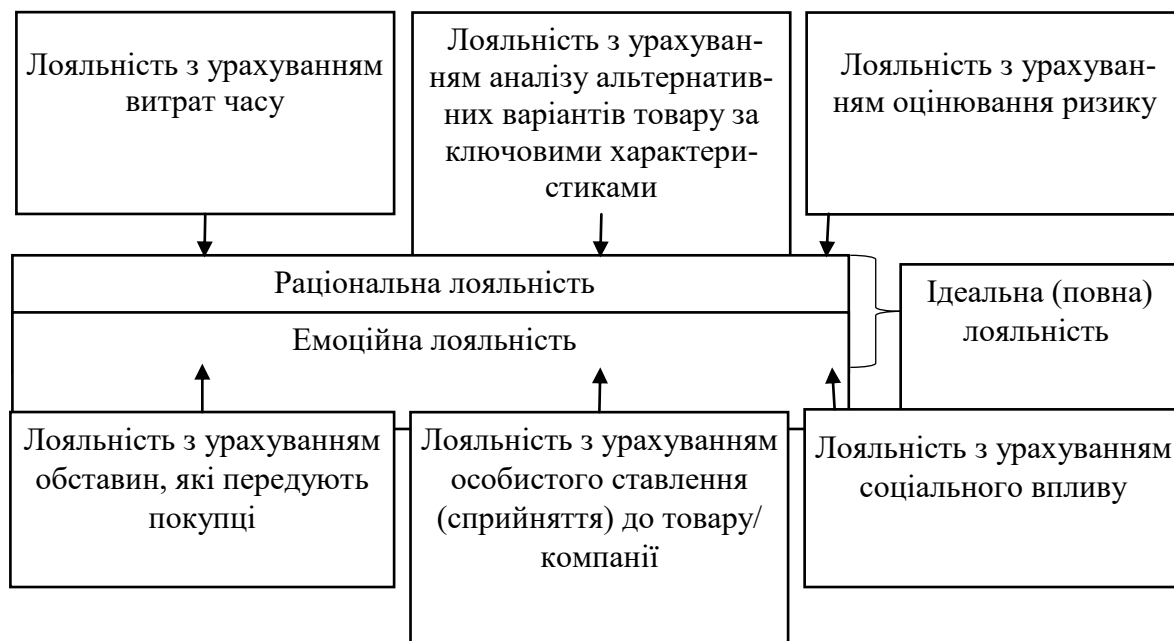


Рис. 2. Складові лояльності споживачів

Джерело: сформовано авторами на основі [11, 12]

Споживач, який виявляє лояльність з урахуванням витрат часу, насамперед оцінює час, який потрібен на вибір і купівлю товарів, що його цікавлять. Так зазвичай купують вже відомі й попередньо випробувані товари.

Лояльність з урахуванням альтернативних варіантів товару за ключовими характеристиками ґрунтується на тому, що обраний продукт (компанія) є найкращим із наявних варіантів. Ключовими характеристиками, за якими споживач порівнює товари, можуть бути співвідношення ціна/якість/рівень післяпродажного обслуговування, термін придатності тощо.

Також споживач може бути лояльним до товару (фірми) через переконання в тому, що, користуючись перевіреними товарами або звертаючись до відповідної компанії, він мінімізує ризик отримати товар, який не повністю відповідає його потребам/запитам; отримати неповну чи недостовірну інформацію про продукт; отримати неналежний рівень обслуговування; ризик здійснити нераціональний вибір.

На думку фахівців, найбільш широкою і неоднорідною є лояльність, яка базується на врахуванні обставин, що передують покупці, оскільки чинників, що впливають на уподобання споживачів, дуже багато. Так, позитивно впливають на формування лояльності комфортна обстановка в місцях продажу товарів, високий рівень торговельного обслуговування і кваліфікованість персоналу, наявність спеціальних пропозицій для покупців, позитивна інформація про товар (компанію) тощо [2].

Разом з тим, найбільш неоднозначною та складною для дослідження є лояльність із урахуванням особистого ставлення споживача до товару (компанії). На її формування найкраще

впливають довіра до компанії та її товарів, позитивні емоції під час спілкування з представниками компанії, ототожнення клієнта себе з продуктом (компанією) і т. д.

Часто оточення прямо чи опосередковано впливає на вибір споживачами товарів шляхом участі в процесі купівлі, подання прикладу або поради, соціального чи психологічного тиску, що визначає формування лояльності з урахуванням соціального впливу.

Варто зазначити, що на практиці у покупців дуже рідко проявляються всі шість складових лояльності, оскільки насправді лояльні споживачі демонструють лише частину як емоційної, так і раціональної сфери. Також не варто протиставляти ці дві сфери лояльності: довгострокова лояльність споживачів найчастіше базується на обидвох складових, але в різних пропорціях.

Головну роль у залученні й утриманні клієнтів фірми традиційно відіграє програма лояльності, яку можна визначити як систему винагород, що компанія пропонує клієнтам за їхню сталість та активність. Основними моментами програми лояльності є [14]:

- стимулювання повторних покупок – що частіше клієнт здійснює покупки, то більше винагород він отримує;
- підвищення середнього чека – завдяки винагородам покупці схильні купувати більше;
- персоналізація пропозицій – використання даних про уподобання клієнта та здійснені ним покупки дають змогу створювати індивідуальні акції;
- взаємна економічна та соціальна вигода – покупці отримують користь та відчуття значущості й залученості до діяльності компанії, а бізнес – зростання доходу та лояльність клієнтів.

За результатами дослідження компанії Devilight, головним стимулом приєднання до програм лояльності для майже 71% респондентів є миттєва вигода (знижка, подарунок, бонус тощо). Користувач хоче швидко побачити результат своєї участі в програмі. При цьому 56% споживачів дійсно змінюють купівельну поведінку через умови програм (купують більше).

Програми лояльності в електронній комерції мають значний потенціал завдяки унікальним характеристикам цієї сфери (рис. 3).

У практиці електронної комерції програми лояльності, які використовуються в різних категоріях (класах) цієї сфери, мають суттєві відмінності щодо цілей, механіки, учасників і навіть особливостей подання інформації. Зупинимося дещо детальніше на відмінностях програм, які застосовуються в наймасовіших категоріях – B2B і B2C (табл. 1).

Варто зазначити, що B2B-програми лояльності часто є репутаційним інструментом компанії, що демонструє зрілість і надійність бізнесу, допомагає виділитися серед конкурентів і може стати вагомим аргументом на користь співробітництва. Водночас у категорії B2B не існує «середнього клієнта», оскільки пропозиції, розроблені під певного клієнта, допомагають підвищити конверсію та підсилити партнерство. B2B-програми ефективно працюють, коли вирішують завдання клієнта, не відволікаючи його від основної діяльності, а допомагаючи, водночас даючи відчутну вигоду та ґрунтуючись на довірі та прозорості.

Доступність даних	• Значні обсяги даних забезпечують вищий рівень ефективності
Максимальне охоплення	• Цілодобова доступність і масштабне територіальне охоплення широкої аудиторії
Ефективний клієнтський досвід	• Використання максимально персоналізованих рекомендацій і ексклюзивного контенту
Гнучкість	• Значна кількість способів отримання преференцій і винагород
Невисока вартість	• Відсутність фізичної інфраструктури дає змогу знизити витрати на розробку та застосування

Рис. 3. Основні переваги програм лояльності в електронній комерції

Джерело: сформовано авторами на основі [9,15]

Таблиця 1

Порівняльний аналіз програм лояльності електронної комерції у категоріях B2B і B2C

Критерій	B2C-програми	B2B-програми
Цільова аудиторія	Покупці – приватні особи, кінцеві споживачі	Закупівельники, комерційні партнери, дистриб'ютори
Мотивація	Емоції, комфорт, розваги	Раціональний розрахунок
Цикл угоди та її результат	Короткий; часті імпульсивні покупки	Довгий; узгодження, тендери, контракти; покупок менше, суми покупок значні
Винагорода	Купони, призи, знижки тощо	Корпоративні знижки, персональні умови, привілеї, маркетингова та технічна підтримка
Частота взаємодії з клієнтом	Висока (кожен візит на сайт може активувати механізм програми лояльності)	Середня або невисока, проте глибока (важливі особисті контакти, супровід угоди, персональний підхід до клієнта)
Інструменти персоналізації	Алгоритми, сегментація ринку, push-повідомлення, чат-боти	Персональний менеджер, CRM, індивідуальне налаштування умов «під клієнта»
Мета	Підвищення частоти покупок, збільшення середнього чека, повернення втрачених клієнтів	Зміцнення комерційних зв'язків, зниження відтоку клієнтів, збільшення обсягу закупівель, створення основи для спільного розвитку
Рівень залучення	Середній (головне, щоб було привабливо та вигідно)	Глибокий (формуються довгострокові надійні партнерські відносини)

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

Таблиця 2

Порівняльний аналіз типів програм лояльності електронної комерції у B2C

Тип програми	Характерні особливості	Оптимальні сегменти ринку	Чинники застосування програми для відповідного сегмента
Накопичувальна	Клієнт накопичує бали за покупки та списує їх на знижки чи товари. Результат: більше покупок – більша економія	Масмаркет (FVCG, мода, товари для дому)	Висока частота покупок і вигода «тут і зараз» мотивує до повторних покупок
Багаторівнева	Кожен наступний рівень (Silver/ Gold/ Platinum) забезпечує дедалі кращі привілеї (ранній доступ, бонус-множники, апгрейди тощо). Мотивація для збільшення середнього чека та частоти покупок	Преміум-сегмент (мода, краса, туризм, сервісні бізнеси)	Стимуляція довогострокової лояльності, бажання досягти вищого статусу та підвищувати LTV (Customer Lifetime Value – пожиттєву цінність клієнта)
Кешбек	Частина коштів повертається грошима або бонусами. Простота та вимірюваність вигоди для покупця	Маркетплейси, агрегатори, фінансові послуги, продаж електроніки	Зростання частоти повторних замовлень
Ексклюзивна пропозиція	Доступ до ранніх продажів, безкоштовних сервісів, цін «member-only»	Кіно, підписні сервіси, мода, декор, доставка	Висока чутливість до додаткової цінності: клієнти готові платити за привілеї та ексклюзивність
Реферальна	Клієнт отримує вигоду за запрошення друга. Результат – низька вартість залучення і соціальний	Сервіси, застосунки, банківські установи	Легкість поширення посилання, стимуляція залучення нових клієнтів розширення аудиторії

Джерело: сформовано авторами на основі [17]

Водночас лояльність клієнтів у категорії B2C формується не лише завдяки високому рівню сервісу або якісному продукту: важливу роль також відіграє механіка діючої програми, оскільки кожен формат має власні переваги та підходить під різні моделі (табл. 2).

Під час розроблення програми лояльності в електронній комерції варто врахувати такі моменти [15]:

- визначення цільової аудиторії бізнесу та її запитів, оскільки програма може працювати ефективно лише тоді, коли відповідає стилю життя клієнтів і вирішує їхні потреби. Так, для молодіжної аудиторії доцільно пропонувати гейміфікацію і кешбек, у той час як для сімейних покупців кращий результат буде під час використання накопичувальних знижок, а для преміум-сегменту – персоналізованих подарунків, ексклюзивних подій і підвищення статусу;

- забезпечення «безшовності» реєстрації та замовлення: якщо користувач оформляє замовлення на сайті, він автоматично стає учасником програми лояльності. Це дає змогу новим користувачам отримувати бонуси або винагороду за першу покупку, що стимулює як конверсію, так і подальшу лояльність. У той же час для люксових брендів або закритих клубів доступ до програми може бути лише після покупки, а не відразу після реєстрації;

- регулярне нагадування клієнтам про програму лояльності та пов'язані з нею вигоди, оскільки дослідження показують, що близько ¼ споживачів згадують про програму саме під час вибору товару. Як наслідок, варто виділити інформацію про бонуси, бали, кешбек тощо як у каталозі товарів, так і під час оформлення замовлення. Також програма лояльності має бути доступною у всіх точках взаємодії з клієнтом: на сайті, в рекламі та через менеджерів із продажу. Після першої покупки через певний час, щоб утримати клієнта, варто нагадати йому про додаткові пропозиції;

- зрозуміла механіка та вигідні умови програми: клієнт має чітко розуміти, як і коли він отримуватиме знижки, бонуси або інші її вигоди. Якщо ж умови програми будуть складними, покупці швидко втрачають мотивацію і, відповідно, лояльність знижується;

- високий рівень сервісу. Навіть найкраща програма лояльності не може ефективно працювати за умови неякісного обслуговування. Саме тому вагому роль в електронній комерції відіграє професійність і доброзичливість менеджерів і оперативність служби підтримки. Задоволеність клієнтів послугами компанії є запорукою їх лояльності.

Алгоритм створення програми лояльності в електронній комерції охарактеризовано у табл. 3.

Послідовність розробки та впровадження програми лояльності
в електронній комерції

№ з/п	Етап	Тривалість етапу	Зміст етапу
1	Аналіз стратегії бізнес-проекту	2–4 тижні	Аналіз поточних метрик (LTV, CRR, частота покупок, середній чек). Визначення цілей програми лояльності. Дослідження конкурентів. Вибір типу програми лояльності з урахуванням діючої бізнес-моделі та галузі. Розрахунок бюджету програми
2	Дизайн механіки програми	2–3 тижні	Визначення умов і термінів програми та характеристик її вигод для клієнтів із урахування принципу економічної ефективності для бізнесу
3	Вибір технологічної платформи (програмного забезпечення)	1–2 тижні	Оцінювання технічних можливостей платформ для запуску програми лояльності. Перевірка інтеграції обраної платформи з діючою e-commerce платформою (Shopify, Magento, WooCommerce тощо), платіжними системами, CRM, email-сервісами
4	Технічна імплементація	4–12 тижнів	Налаштування платформи, інтеграція з усіма системами, розробка UI/UX. Тестування програми
5	Запуск і комунікація	2–4 тижні	Запуск програми для обмеженої аудиторії клієнтів (10–20%), отримання відгуків, виправлення недоліків. Повідомлення усіх клієнтів про програму (email, push-сповіщення, реклама на сайті, соцмережі). Інформування клієнтів про умови програми (публікація інструкції, відеоогляду, FAQ)
6	Моніторинг і оптимізація	Постійно протягом дії програми	Відстеження KPI (кількість учасників, активність, зміни LTV, CRR, AOV, частоти покупок, середнього чека). Збір і аналіз відгуків клієнтів, оптимізація програми на їх основі кожні 2і3 місяці. Доповнення програми новими вигодами.

Джерело: сформовано авторами на основі [17]

Програмне забезпечення для розробки та функціонування програм лояльності дають змогу компаніям контролювати й оцінювати ініціативи щодо лояльності клієнтів. Ці інструменти дозволяють розпізнавати постійних відвідувачів та постійних і потенційних клієнтів, сприяючи наданню вигод, передбачених програмами. У практиці електронної комерції можуть використовуватися як готові рішення (SaaS-платформи (Software as a Service, програмне забезпечення як послуга) – хмарні моделі доставки програмного забезпечення через Інтернет, де користувачі отримують доступ до програм через веб-браузер або додаток за підписку), так і індивідуальні розробки ПЗ.

Серед найчастіше використовуваних SaaS-платформ можна назвати Smile.io (найпопулярніша платформа для Shopify, яку використовує понад 50 тис. інтернет-магазинів) вартістю 49–599 дол./міс., WooCommerce (199–1999 дол./міс.), LoyaltyLion (199 дол./міс. і вище), Yotpo (79–169 дол./міс.), Antavo (понад 2 тис. дол./міс.), BonusHub (омніканальна платформа). Позитивні відгуки отримала Loyalty Operator – платформа для малого та середнього бізнесу українського стартапу (2–15 тис. грн/міс. залежно від кількості клієнтів [17].

Зазвичай суб'єкти малого бізнесу (з оборотом до 10 млн грн/рік) використовують Smile.io або Loyalty Operator. Середньому бізнесу (10–100 млн/рік) варто надати перевагу LoyaltyLion або Yotpo. Для

великого бізнесу (понад 100 млн/грн рік) оптимальним варіантом технологічної платформи слугуватиме Antavo.

Водночас багато великих інтернет-ритейлерів (зокрема Rozetka, Prom, Allo) розробляють і використовують власні системи, інтегровані з e-commerce платформою. Перевагами такого варіанту є повний контроль програмного забезпечення, унікальні технічні можливості, інтеграція з усіма внутрішніми системами. Проте такі проекти мають високу вартість (від 50 тис. дол.) і термін розробки (6–18 міс.), а також потребу в постійній підтримці.

Наймасштабнішою програмою лояльності в українському сегменті електронної комерції є Rozetka Бонус, яка охоплює 8,5 млн активних учасників (70% всіх клієнтів Rozetka). Станом на початок 2024 р. учасниками цієї програми було зроблено на 47% більше замовлень на рік, їхній середній чек був вище на 23%, а Retention rate (коефіцієнт утримання – частка користувачів, які продовжують користуватися продуктом або послугою через певний період) після року – 82% на противагу 45% у неучасників. Витрати Rozetka на програму досягають близько 4,5–5% від GMV (Gross Merchandise Value/Volume – сума всіх транзакцій, здійснених на платформі, без урахування повернень, знижок та інших витрат), водночас окупність завдяки підвищенню LTV та Retention rate становить 320–380% за 3 роки. Загалом програма генерує понад 40% всіх повторних покупок на платформі [17].

Rozetka Бонус пропонує учасникам 3% бонусів від кожної покупки (що для маркетплейсу є високим показником) для більшості категорій товарів, а за акційними товарами є можливість оплати до 100% наступного замовлення бонусами. Пропоновані бонуси збільшуються удвічі в день народження клієнта, у 5 разів – за першу покупку в новій категорії та у 10 разів – за передзамовлення техніки. Також бонуси можна отримати за заповнення профілю (100 балів), за відгуки з фото (50-100 балів) та відеоогляди (200-500 балів).

Найскладнішою і водночас найефективнішою багаторівневою програмою лояльності в українському інтернет-сегменті ритейлу є Makeup Lovers від MAKEUP (<https://makeup.com.ua/>) – найбільшого гравця на вітчизняному ринку товарів для краси. Вона охоплює 4 рівні з прогресивними привілеями [18]:

1. Початковий – 0-2999 грн витрат за період участі, 3% кешбеку балами, участь у базових акціях.

2. Любитель – 3000-9999 грн, 5% кешбеку, подарунок на день народження вартістю до 300 грн, доступ до закритих розпродажів за 24 год. до старту.

3. Експерт – 10000-29999 грн, 7% кешбеку, подарунок на день народження вартістю до 500 грн, ранній доступ до розпродажів за 48 год. до старту, безкоштовні пробники з кожним замовленням і персональні рекомендації на основі ІІІ.

4. VIP – понад 30 тис. грн витрат за період участі, 10% кешбеку, подарунок до 1000 грн, безкоштовна доставка назавжди, доступ до ексклюзивних брендів, запрошення на презентації брендів і персональний beauty-консультант.

Як наслідок, 23% клієнтів досягають рівня «любитель» протягом 1 року, 8% – «експерт», а 2% – «VIP». 67% рівня «початковий» і «любитель» свідомо збільшують покупки для переходу на вищий рівень. Водночас VIP-клієнти (2% від загальної кількості покупців) генерують 31% сумарного доходу, їх Retention rate становить 94% (середній показник учасників програми – 58%), а LTV у 15,5 разів вищий за середній. Загалом же MAKEUP інвестує в програму близько 6% власного обороту, при цьому ROI (*Return on Investment – коефіцієнт повернення вкладених інвестицій, співвідношення прибутку до витрат*) за 2 останні роки досяг 450% [17].

Прикладом успішної омніканальної програми лояльності, яка однаково ефективно працює в мережі та у більш ніж 120 офлайн-магазинах, може бути Allo Bonus Club від національного маркетплейсу електроніки та побутової техніки АЛЛО (<https://allo.ua/>). Її учасники отримують 2% базового кешбеку бонусами, до 5% при купівлі окремих брендів (за умовами партнерських угод маркетплейсу з виробниками) та оплату до 50% замовлення бонусами. Крім того, при здачі старого смартфона можна отримати понад 10% його вартості бонусами, а при купівлі товарів у кредит бонуси становлять 3%. У межах Allo Bonus Club діє рефе-

ральна програма: при запрошенні друга учасник одержує 500 бонусів після його першої покупки на суму понад 3 тис. грн. Усі бонуси нараховуються та витрачаються однаково в онлайн і офлайн, а клієнти формують єдиний профіль із можливістю push-нотифікацій про акції поблизу завдяки інструментам геолокації [19].

Свого часу саме в АЛЛО стали піонерами впровадження бонусів за дію: клієнтам нараховуються бонуси за підписку в Telegram (100 балів), встановлення додатка (200 балів), перегляд відеоогляду, що дало змогу сформувати аудиторію з 1,2 млн телеграм-підписників за рік.

Завдяки вищезазначеному учасниками Allo Bonus Club сьогодні є 5,2 млн осіб. 68% покупок в АЛЛО здійснюються з використанням бонусів, а омніканальні клієнти мають у 3,8 разів вищий LTV [17].

Програми лояльності сьогодні є обов'язковим атрибутом практично кожного бренду або компанії. Проте зі зростанням чисельності таких ініціатив зростає й вибагливість споживачів. Саме тому ритейлери (особливо в сфері електронної комерції) мають враховувати зміни в запитах і потребах клієнтів.

За даними EVO Company, на сьогодні 67% онлайн-покупок в Україні здійснюється з мобільних пристроїв, а мобільні додатки показують у 3-5 разів вище залучення порівняно зі звичними веб-версіями. Так, користувачі додатків мають на 40% вищий Retention rate і роблять за рік на 65% покупок більше, ніж веб-клієнти. Саме тому найбільші українські маркетплейси інвестують значні кошти в додатки з інтегрованими інструментами лояльності [20].

Наприклад, Rozetka App пропонує інтегрований Rozetka Бонус з push-нотифікаціями про баланс балів і спеціальні акції, персоналізовану стрічку товарів на основі історії покупок і балів, спеціальні акції, сканер для швидкого пошуку товарів, геолокаційні пропозиції (нарахування бонусів при відвідуванні точок видачі та AR features (функції доповненої реальності) для візуалізації товарів).

У Makeup App клієнтам програми Makeup Lovers доступні віртуальна примірка макіяжу з AR, персоналізовані рекомендації на базі ІІІ та їхньої історії покупок, завчасні push-повідомлення про розпродажі для топових рівнів, інтеграція з Apple Wallet для зберігання бонусної картки.

В Allo App можна скористатися всіма вигодами Allo Bonus Club. Крім цього, в додатку є калькулятор Trade-In (для обміну старої техніки на нову) та можливість бронювати товари з оплатою їх бонусами.

Найбільш актуальним трендом програм лояльності в електронній комерції у 2024-2025 рр. стала гіперперсоналізація на основі ІІІ, коли замість базових винагород клієнти отримують персональні пропозиції з урахуванням їхньої історії пошуку та покупок (рис. 4).

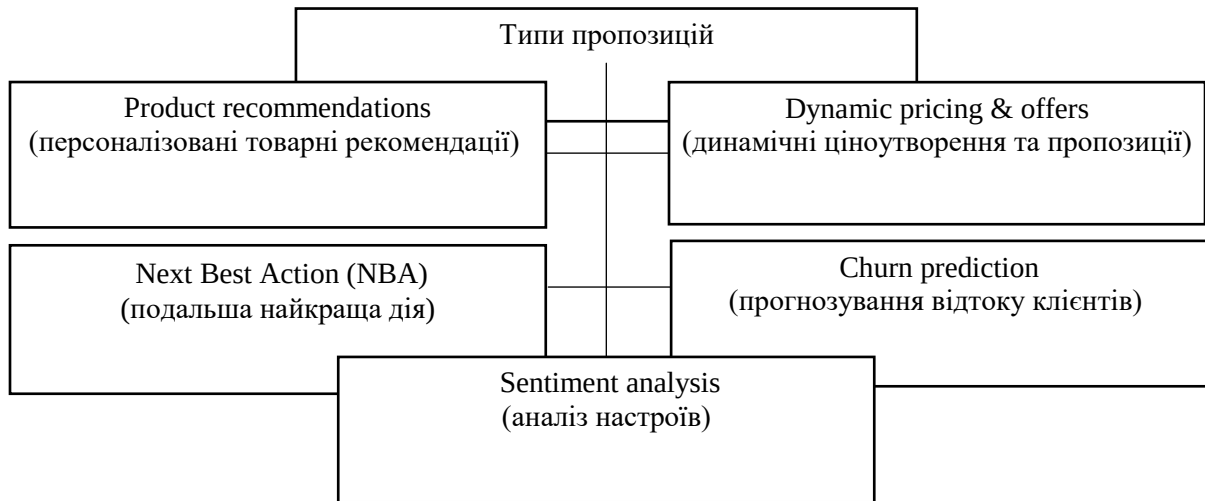


Рис. 4. Типи гіперперсоналізації пропозицій з використанням ШІ в електронній комерції

Джерело: сформовано авторами на основі [17, 21]

Персоналізовані товарні рекомендації – це набори товарів і послуг, які підбираються під очікування та потреби клієнтів на основі даних про їх поведінку, демографічних, соціально-економічних і психологічних характеристик, які аналізуються ШІ та використовуються для поліпшення рекомендацій. За даними хмарної CRM-платформи Salesforce, підключення інтелектуального модуля продуктових рекомендацій підвищує залученість відвідувачів сайту на 50% і збільшує проведений на сайті час у 4,4 рази. Дослідження платформи для автоматизації маркетингу Bloomreach показують, що персоналізовані рекомендації збільшують імовірність повторної покупки на 56%. Rozetka для створення рекомендацій використовує колаборативну фільтрацію (рекомендаційну систему на основі вподобань клієнтів) і нейромережі, що дозволяє досягти конверсії персоналізованих пропозицій на рівні 12-15% (у той час як загальний показник сайту дорівнює 2-3%).

У разі застосування інструментів динамічного ціноутворення і пропозицій різним клієнтам пропонуються різні бонуси залежно від їхньої цінової чутливості, ризику відтоку, LTV тощо.

Персоналізація типу NBA дозволяє передбачити, яка пропозиція програми лояльності буде доречною для певного клієнта у відповідний момент. Так, MAKEUP використовує цей інструмент для VIP-клієнтів, аналізуючи понад 150 параметрів поведінки та підбираючи ідеальний момент і пропозицію.

Моделі прогнозування відтоку відслідковують, які клієнти мають високий ризик відтоку (знизили частоту покупок, довго не купували, використали усі бали тощо) і проводять заходи з їх утримання. Дослідження показують, що компанії, які систематично працюють над утриманням клієнтів, можуть знизити відтік на 25-30%. У SaaS-технологіях загальноприйнятим вважається щомісячний відтік на

рівні 3-5% для B2C-сегменту і 2-4% для B2B. В інтернет-магазинах нормальним вважається показник на рівні 5-10% на місяць.

Аналіз настроїв охоплює аналіз відгуків, звернень клієнта в підтримку, активності в додатку для виявлення незадоволених клієнтів і проактивне вирішення проблеми (наприклад, надання додаткових бонусів як вибачення перед клієнтом).

Висновки та перспективи досліджень у даному напрямі. Створення програми лояльності для систем електронної комерції вимагає комплексного підходу, що передбачає грамотне планування, системну роботу з клієнтами та високий рівень обслуговування. Лише тоді вона стане не тільки інструментом утримання, але й драйвером зростання бізнесу. Ефективність програм лояльності базується не тільки на економічній вигоді, але й на глибоких психологічних механізмах, які впливають на поведінку споживачів. Розуміння цих принципів дозволяє створювати дійсно ефективні програми та підвищувати рівень задоволеності покупців.

В ідеалі програма лояльності має бути постійною і послідовною, але водночас вона не може залишатися статичною: на різних етапах розвитку ритейлу та цифрових технологій вона потребуватиме модифікації, що обумовлюватиме необхідність подальших досліджень цього напрямку активної взаємодії з клієнтами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ecommerce Statistics in 2025 (Global and US. Data). URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>.
2. Корчевський М. Утримання клієнтів і лояльність клієнтів: відмінності та основні підходи в електронній комерції. URL: <https://surl.li/lqebmy>.
3. Uncles M. D., Dowling, G. R., Hammond, K. Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*. 2003. Vol. 20. Pp. 294-316.

4. Гурджиян К. В. Сутність та типи лояльності споживачів. *Економіка розвитку*. 2015. № 2 (74). С. 78-86.

5. Князык Ю. М., Лебідь Т. В. Формування лояльності як один із напрямків збільшення прибутковості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 570. С. 86-89.

6. McMullan R., Gilmore A. Customer Loyalty: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*. 2008. 42 (9/10). Pp. 1084-1094.

7. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 6. Т. 4. С. 171-174.

8. Панаско О., Микитенко Н. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 233-241.

9. Gefen D. Customer Loyalty in E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*. 2002. Vol. 3.Pp.. 27-51.

10. Конопляникова М. Персоналізація як стратегія лояльності в електронній комерції. *Товари і ринки*. 2024. № 1. С. 4-21.

11. Hutt S. 10 Unique Ecommerce Loyalty Program Examples. URL: <https://ecommercefastlane.com/10-unique-ecommerce-loyalty-program-examples/>.

12. Hutt S. Why E-Commerce Loyalty Programs are So Effective. URL: <https://surl.li/svggrjr>.

13. Гавриленко А. Що таке програма лояльності. URL: <https://abmcloud.com/uk/shcho-take-programa-loyalnosti/>.

14. Демчина Д. Як побудувати лояльність клієнтів: практичні поради для малого бізнесу. URL: <https://surl.lu/tcujzu>.

15. Раскопа Н., Фурса С. Програма лояльності в Ecommerce: як привернути та утримати клієнтів. URL: <https://surl.lu/zwywfpd>.

16. The differences between b2c & b2b loyalty programs – expert tips. URL: <https://surl.lu/emybgk>.

17. Програми лояльності в українському e-commerce: аналіз ефективності. URL: <https://markett.co.ua/blog>.

18. Програма лояльності для наших постійних клієнтів. URL: <https://makeup.com.ua/ua/about/17/>.

19. Купуй більше – плати менше: огляд програм лояльності від ALLO. URL: <https://surl.li/dgwzrx>.

20. Воевода Д. Цифровий інструмент лояльності: як мобільний додаток змінює поведінку покупця. URL: <https://surl.li/xkemlf>.

21. Персоналізовані рекомендації на основі ІІІ: як інтернет-магазини збільшують продажі завдяки аналізу поведінки покупців. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/personalized-ai-powered-recommendations/>.

REFERENCES

1. Ecommerce Statistics in 2025 (Global and US. Data), available at: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>.

2. Korchevskiy, M. Utrymannia kliientiv i loialnist kliientiv: vidminnosti ta osnovni pidkhody v elektronni komertsii, available at: <https://surl.li/lqebmy> [in Ukrainian].

3. Uncles, M. D., Dowling, G. R. and Hammond, K. (2003), Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, *Journal of Consumer Marketing*, № 20, s. 294-316.

4. Kniazuk, Yu. M. and Lebid, T. V. (2006), Formuvannia loialnosti yak odyin iz napriamkiv zbilshennia prybutkovosti pidpriemstva, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, № 570, s. 86-89.

5. Gurdzhian, K. V. (2015), Sutnist ta typy loialnosti spozhyvachiv, *Ekonomika rozvytku*, № 2 (74), s. 78-86.

6. McMullan, R. and Gilmore, A. (2008), Customer Loyalty: An Empirical Study, *European Journal of Marketing*, №42 (9/10), s. 1084-1094.

7. Naumova, O. E. (2011), Formuvannia loialnosti spozhyvachiv yak stratehichnyi napriam menedzhmentu pidpriemstva, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 6, T. 4, s. 171-174.

8. Panasko, O. and Mykytenko, N. (2022), Prohramy loialnosti pokuptsiv na pidpriemstvi torhivli: teoretychni ta praktychni rakursy, *Molodyi vchenyi*, № 1 (101), s. 233-241.

9. Gefen, D. (2002), Customer Loyalty in E-Commerce, *Journal of the Association for Information Systems*, № 3, s. 27-51.

10. Konopliannikova, M. (2004), Personalizatsiia yak stratehiia loialnosti v elektronni komertsii, *Tovary i rynky*, № 1, s. 4-21.

11. Hutt, S. Unique Ecommerce Loyalty Program Examples, available at: <https://ecommercefastlane.com/10-unique-ecommerce-loyalty-program-examples/>.

12. Hutt, S. Why E-Commerce Loyalty Programs are So Effective, available at: <https://surl.li/svggrjr>.

13. Havrylenko, A. Shcho take prohrama loialnosti, available at: <https://abmcloud.com/uk/shcho-take-programa-loyalnosti/>.

14. Demchyna, D. Yak pobuduvaty loialnist kliientiv: praktychni porady dlia maloho biznesu, available at: <https://surl.lu/tcujzu>.

15. Raskopa, N. and Fursa, S. Prohrama loialnosti v Ecommerce: yak pryvernuty ta utrymaty kliientiv, available at: <https://surl.lu/zwywfpd>.

16. The differences between b2c & b2b loyalty programs – expert tips? available at: <https://surl.lu/emybgk>.

17. Prohramy loialnosti v ukrainskomu e-commerce: analiz efektyvnosti, available at: <https://markett.co.ua/blog>.

18. Prohrama loialnosti dlia nashykh postiinykh kliientiv, available at: <https://makeup.com.ua/ua/about/17/>.

19. Kupui bilshe – platy menshe: ohliad prohram loialnosti vid ALLO, available at: <https://surl.li/dgwzrx>.

20. Voievoda, D. Tsyfrovyi instrument loialnosti: yak mobilnyi dodatok zminiuiie povedinku pokuptsia, available at: <https://surl.li/xkemlf>.

21. Personalizovani rekomendatsii na osnovi ShI: yak internet-mahazyny zbilshuiut prodazhi zavdiaky analizu povedinky pokuptsiv, available at: <https://surl.lt/edbrxw>.

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 24.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 336.113.12

Шелудько С. А.,

s.szeludko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0636-4940,

Researcher ID H-4614-2016,

к.е.н., доц., докторант кафедри публічних фінансів, Державний податковий університет, м. Ірпінь

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічних засад інституціонального забезпечення як ключового елемента управління фінансовою безпекою держави. Сучасні виклики, зокрема повномасштабне вторгнення в Україну, підкреслюють необхідність структурованої системи інститутів, здатної гарантувати стабільність фінансової сфери та захист фінансових інтересів суспільства. Підкреслено відсутність узгодженого підходу до визначення сутності та структури інституціонального забезпечення. Актуальність дослідження обумовлена залежністю ефективності управління фінансовою безпекою держави від гармонійної взаємодії формальних і неформальних інститутів, а також від здатності протистояти зовнішнім викликам. Метою дослідження є визначення сутності інституціонального забезпечення на основі принципів нового інституціоналізму, розробка його архітекτονіки та обґрунтування місця загроз у цьому забезпеченні. Запропоновано авторський підхід до формування системи інклюзивного інституціонального забезпечення, яке має сприяти реалізації універсальних фінансових інтересів. Розроблено узагальнену архітекτονіку інституціонального забезпечення, що складається з трьох підсистем: нормативної, організаційної та функціональної. Представлено власну дефініцію інституціонального забезпечення як системи інклюзивних інститутів, що інтегрує формальні й неформальні правила, органи та процедури, спрямовані на формування та підтримку необхідних і достатніх умов для реалізації універсальних фінансових інтересів суспільства та належного розвитку фінансової сфери національної економіки. Досліджено інституційні загрози (корупція, тіньова економіка, відмивання грошей тощо), що інтерпретуються як девіації інститутів нормативного, організаційного та функціонального забезпечення. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі ефективності інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою в Україні в умовах повномасштабного вторгнення.

Ключові слова: фінансова безпека, інституціональне забезпечення, інклюзивні інститути, інституційні девіації, інституційна спроможність.

Sheludko S. A.,

s.szeludko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0636-4940,

Researcher ID H-4614-2016,

Ph.D., Associate Professor, Doctoral Degree Studies Candidate of the Department of Public Finance, State Tax University, Irpin

INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR MANAGING THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE

Abstract. The paper is devoted to the investigation of the theoretical and methodological foundations of institutional framework as a critical element in managing the financial security of the state. Contemporary challenges, notably the full-scale invasion of Ukraine, highlight the necessity for a structured system of institutions capable of ensuring the stability of the financial sector and protecting the financial interests of society. The absence of a consensus-driven approach to defining the essence and structure of institutional framework is underscored. The relevance of the study arises from the dependence of effective state financial security management on the harmonious interplay between formal and informal institutions, as well as their capacity to resist external challenges. The objective of the research is to elucidate the essence of institutional framework based on the principles of new institutionalism, to develop its architectonics, and to substantiate the role of threats within this concept. The original approach is proposed for the formation of a system of inclusive institutional framework, designed to promote the implementation of universal financial interests. The comprehensive architectonics of institutional framework has been developed, encompassing three subsystems: normative, organizational, and functional. The author offer own definition of institutional framework as a system of inclusive institutions that integrates formal and informal rules, bodies, and procedures, aimed at establishing and maintaining the necessary and sufficient conditions for the implementation of society's universal financial interests and the proper development of the financial sector within the national economy. The study further explores institutional threats, such as corruption, shadow economy, and money laundering, which are interpreted as deviations within the institutions

of normative, organizational, and functional framework. Prospects for future research lie in analyzing the effectiveness of institutional framework in managing financial security in Ukraine under the conditions of the full-scale invasion.

Key words: financial security, institutional framework, inclusive institutions, institutional deviations, institutional capacity.

JEL Classification: G28, E61, O17

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-30>

Постановка проблеми. Наявність комплексу дієвих правил, виконавців і процедур є неодмінною умовою ефективного забезпечення будь-якої управлінської діяльності, зокрема в сфері фінансової безпеки. Злагодженість інституціональних основ набуває особливої значущості в кризові періоди, у першу чергу в часи виняткових потрясінь неекономічної генези: стихійних лих, пандемій, воєн. Однак побудова та калібрування раціонального нормативно-правового та організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою держави має ґрунтуватися на науково визначених закономірностях взаємодії суспільних інститутів. Це актуалізує профільне дослідження теоретико-методологічних засад формування інституціональної структури в сфері публічних фінансів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі питання інституціонального забезпечення традиційно належать до сфери юриспруденції та наук із державного управління, оскільки стереотипно на першому плані перебувають правові та владні інститути. Серед економістів особливі студії інституціональним основам економічної, фінансової безпеки та їх елементів присвятили, зокрема, О. Барановський, З. Варналій, Н. Давиденко, Ю. Коваленко, В. Макогон, С. Онишко, С. Онищенко, І. Ружицький, С. Свірко, А. Чорновол. Серед дослідників досі немає узгодженого погляду на зміст інституціонального забезпечення. Перша група авторів ототожнює досліджувану категорію з інфраструктурою забезпечення безпеки: як сукупність органів влади [1, с. 312-313; 6] або механізм взаємодії між фінансовим, фіскальним і нефіскальним секторами економіки [9, с. 146-147]. Другу групу поглядів можна назвати біхевіористичною: представники цього підходу розглядають інституціональне забезпечення як комплекс інститутів поведінки [10, с. 33], правил, норм і процедур [8, с. 14]. Окремі науковці пропонують більш каузальні дефініції, аналізуючи зміст досліджуваної категорії з точки зору мотивів дослідження: через інституціональні загрози та ризики [3, с. 140], проблем забезпечення стійкості державних фінансів [7, с. 212-213], правову ієрархію руху грошей [14, с. 7], формалізацію діяльності органів державного фінансового контролю [4, с. 78]. Хоча фактологічний та конкретно-історичний підхід є виразною рисою теорії інституціоналізму, формування раціональних засад інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави передбачає обґрунтування універсальних методологічних принципів, оскільки динаміка перетворень у фінансовій сфері

суттєво випереджає будь-які точкові реформи механізму її державного регулювання. Зазначене обґрунтовує нагальність подальших наукових розвідок з метою напрацювання відповідних підходів до дієвого структурування інституціонального забезпечення, зокрема в умовах воєнних шоків.

Постановка завдання. Враховуючи мотивацію та результати попередніх досліджень, метою цієї статті є визначення сутності інституціонального забезпечення на засадах нового інституціоналізму, обґрунтування архітекτονіки інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави та визначення місця інституційних загроз у ньому.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковому дискурсі з фінансової безпеки повсюдно вживаються конкуруючі поняття: забезпечення та управління безпекою. Варто погодитися з тезою О. Барановського про те, що управління фінансовою безпекою є процесом її забезпечення шляхом захисту фінансових інтересів різного рівня [1, с. 302]. Такий підхід найкраще ілюструє сучасне розуміння спрямованості фінансової безпеки держави до аксіологічних потреб суспільства, а саме: тих універсальних фінансових інтересів, досягнення та захист яких визначають ступінь розвитку фінансового сектора національної економіки. Управлінська діяльність у цій сфері має спиратися на структурований та систематизований комплекс принципів, інструментів і процедур, що поєднує об'єктивність визначених цілей із суб'єктивізмом у способах їх досягнення. Відтак заходи з формування, становлення та неперервного вдосконалення інституціонального забезпечення стають в один ряд із такими критично важливими завданнями управління фінансовою безпекою держави, як координація макрофінансових політик, гармонізація публічних і приватних фінансових мотивів, дифузія цифрових технологій у регуляторні процеси.

Ще одним протиріччям у дослідженнях інституціонального забезпечення є дискусійний характер ключових термінів: “інституціональний” (такий, що має стосунок до інституту) та “інституційний” (такий, що належить до інституції). Спеціальне дослідження А. Помази-Пономаренко дає підстави науковиці ототожнювати інституційне з правовим, а інституціональне - з організаційним, тобто обертати семантичні ознаки цих понять [11, с. 20]. Хоча позиція дослідниці передбачає розгляд інституціонального як більш загальної категорії, з чим складно не погодитися, більш слушною все ж є думка авторів, які визнають примат інституціонального забезпечення як такого, що відображає процеси

формування та еволюції інститутів та інституцій [12, с. 37], уособлює здатність до регулювання в певній сфері на засадах нормативних і аксіологічних обмежень [2, с. 87]. У випадку ж управління фінансовою безпекою держави доцільно говорити саме про інституціональне його забезпечення, що включає як сукупність фундаментальних інститутів (формальних і неформальних), які визначають глибинні вектори реалізації процесу управління, так і систему інституцій (установ), що уможливають практичний рух управлінського механізму.

З огляду на тематику цієї статті важливо навести постулат нового інституціоналізму про питання міри та способу участі держави в економічній діяльності суспільства. Представники цієї школи розглядають “економічну владу” не лише крізь класичну оптику джерел, масштабів, форми, методів і наслідків, але й в інтеграції з історичною, соціологічною та політичною наукою, аналізуючи конфлікти інтересів, суспільні трансформації (революції, демократичні реформи), процеси монополізації та демонополізації як середовище та чинники економічного розвитку. Результати досліджень нових інституціоналістів і першого, і другого покоління засвідчили провідну роль ціннісних інститутів: моралі, етики, визнання особистої свободи (в т.ч. економічної). Зокрема, Нобелівський лауреат 1993 р. Д. Норт визнавав недосконалість державного примусу [12, с. 41], відтак наявність чітких “правил гри” у вигляді формальних і неформальних інститутів має скеровувати регуляторні процеси до належного рівня ефективності. Його послідовники, лауреати Нобелівської премії 2024 р. Д. Аджемоглу, С. Джонсон і Дж. Робінсон емпірично довели вплив раціональних і нераціональних правил на економічний розвиток і добробут суспільства, пропонуючи розділяти інститути на інклюзивні (такі, що заохочують індивідів до активної участі в економіці) та екстрактивні (такі, що зосереджують ресурси в руках еліти та перешкоджають економічному розвитку). Враховуючи вже згадану аксіологічну природу фінансової безпеки, можна стверджувати, що лише інклюзивні норми здатні забезпечити захист фінансових інтересів суспільства, відтак повага до прав і прозорість управлінської діяльності мають бути покладені в основу інституціонального забезпечення безпеки.

Отже, виходячи з постулатів нового інституціоналізму, управління фінансовою безпекою держави має суворо вкладатися в інституціональне забезпечення, під яким варто розуміти систему інклюзивних інститутів, що інтегрує формальні й неформальні правила, органи та процедури, спрямовані на формування та підтримку необхідних і достатніх умов для реалізації універсальних фінансових інтересів суспільства та належного розвитку фінансової сфери національної економіки.

Оскільки інституціональне забезпечення є системою, тобто сукупністю взаємопов’язаних елементів, доцільно встановити базові підсистеми, що його формують. Серед науковців досі відсутня єдність щодо цього питання. Так, розроблений І. Миколенко механізм забезпечення економічної безпеки підприємства включає регуляторний, організаційний, ресурсний та ринковий компоненти, що забезпечують ефективне управління складовими безпеки [8, с. 15]. Втім, такий підхід не дозволяє ані розмежувати формальні та неформальні інститути, ані визначити їхню інклюзивність. На прикладі інституційного забезпечення публічних фінансів колектив авторів пропонує розлогий перелік його складових, серед яких як формальні (центральні та місцеві органи влади), так і неформальні (громадські та професійні організації), що поділяються на суб’єктів планування, формування та координації, суб’єктів контролю та суб’єктів соціального спрямування публічних фінансів [14, с. 7-9]. Не заперечуючи таку класифікацію, варто зазначити, що цей підхід надає інститутам виключно суб’єктного статусу, лишаючи поза увагою власне правила та норми. Окремо дослідники наголошують на важливості дотримання транспарентності публічних фінансів [14, с. 8], що заслуговує на підтримку. Дослідження І. Ружицького пропонує матричний розподіл формальних і неформальних інститутів забезпечення економічної безпеки відносно її складових: інформаційно-аналітичної, забезпечувальної, функціонально-інструментальної та результативно-цільової [13, с. 325]. Попри новаторство такого підходу, автор фактично зводить формальні інститути до законодавства, з чим складно погодитися. Недостатньо зрозуміло також, у чому полягає різниця між забезпечувальною та функціонально-інструментальною складовими, оскільки набір відповідних інститутів доволі легко звести в рамках одного структурного напрямку.

Найбільш виваженим можна назвати підхід, запропонований С. Онищенко щодо структури інституційного забезпечення бюджетної безпеки України. Авторка влучно розділяє відповідні інститути на інституційно-правове (законодавство) та інституційно-організаційне (органи влади, установи, організації) забезпечення, окремо зазначаючи неформальні правила (звичаї, традиції, кодекси, норми поведінки, культурні цінності) [10, с. 35]. Хоча розподіл складових інституційно-організаційного забезпечення на інфраструктурні та структурні інституції є неабияк очевидним, запропонований підхід є цілісним і має прикладну орієнтацію.

Грунтуючись на раціональних елементах попередніх досліджень доцільно запропонувати власне бачення архітекτονіки інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави (рис. 1).

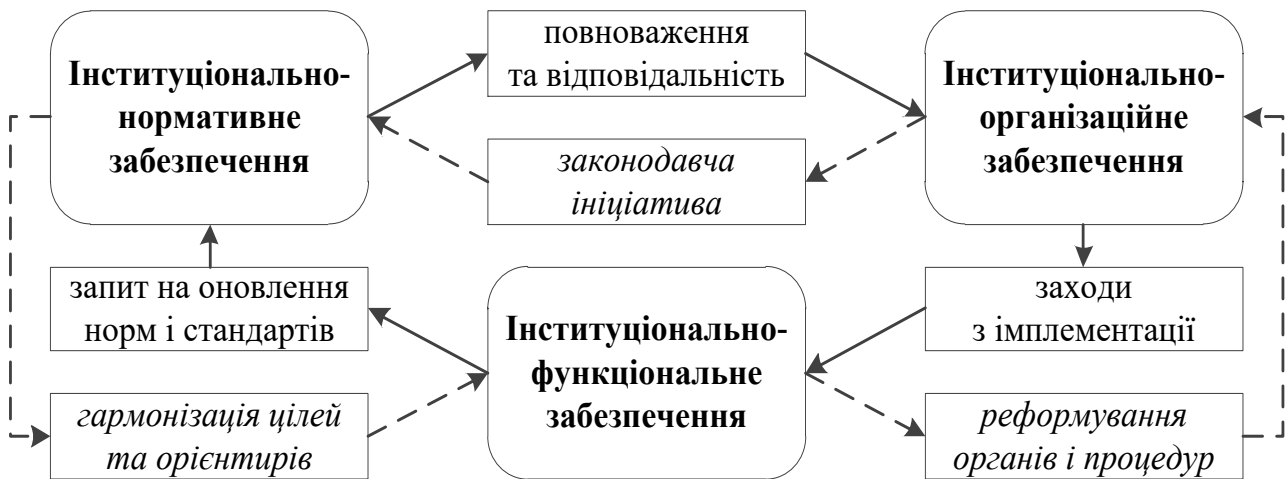


Рис. 1. Архітектура інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави

Джерело: розроблено автором на підставі [1; 10; 13-14]

Представлений на рис. 1 підхід до структуризації інституціонального забезпечення в загальних рисах ілюструє архітектуру формування та функціонування належної системи інститутів управління фінансовою безпекою держави. На відміну від попередніх напрацювань, пропонується поділяти всю сукупність елементів інституціонального забезпечення на три підсистеми: нормативну, організаційну та функціональну. Кожне з цих утворень складається з формальних і неформальних інститутів, вичерпний перелік яких є підрядним до конкретно-історичних і географічних умов, тобто характеризується національною специфікою. В загальному вигляді можна навести такі основні елементи інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави:

1. На рівні *інституціонально-нормативного забезпечення*: національне, міжнародне та локальне право, міжнародні, ринкові, галузеві та технічні стандарти (формальні інститути); мораль, релігія, звичаї та традиції, наука, культура, ментальність (неформальні інститути).

2. На рівні *інституціонально-організаційного забезпечення*: міжнародні інституції, парламент, уряд, консультаційно-координаційні органи, спеціальні органи фінансової безпеки: фінансові регулятори, податкові та митні органи, казначейство, органи фінансового контролю, розвідки та поліції, органи соціального забезпечення, звітності та статистики (формальні інститути); ринкові об'єднання, професійні спілки, експертні платформи, наукові спільноти, громадські організації, бізнес-клуби (неформальні інститути).

3. На рівні *інституціонально-організаційного забезпечення*: макрофінансові політики, галузеві стратегії, ринкові регламенти, державні програми, адміністрування, моніторинг, санкції, ринкові інтервенції (формальні інститути); мотивація, лобіювання, медіація, експертиза, дорадництво, адвокація (неформальні інститути); інтегральним інститутом є формальні (стратегічні, тактичні) та неформальні комунікації.

До того ж, єдність інституціонально-організаційного та інституціонально-функціонального забезпечення формує інституційну спроможність органів управління фінансовою безпекою держави, що на підставі напрацювань О. Баштанник [2, с. 87] можна визначити як здатність уповноважених державою органів виконувати стратегічно спрямовану та науково обґрунтовану діяльність із реалізації відповідних макрофінансових політик (фіскальної, монетарної, макропруденційної, валютної, боргової тощо).

Важливим питанням у формуванні інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою є місце інституційних загроз у ньому. Це обґрунтовується тим, що реалізація учасниками фінансових відносин своїх інтересів відбувається з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища, а здатність інституцій впливати на фінансову інфраструктуру є опосередкованою через неконтрольовані зовнішні події [5, с. 165-166].

До таких чинників С. Онищенко пропонує відносити дисфункціональні інститути, зокрема корупцію та тіньову економіку [10, с. 37]. З. Варналій розширює цей перелік, додаючи також рейдерство, офшоризацію та тіньову парадержаву, назагал називаючи їх інституційними деформаціями [3, с. 140].

Варто визнати, що будь-який перелік подібних чинників не буде вичерпним через розмаїтість та невинну еволюцію способів несвідомих економічних агентів вийти з підпорядкування законодавству та органам регулювання та нагляду. Доцільно все ж додати ще кілька суто фінансових загроз: відмивання грошей (ML), уникнення оподаткування та розмивання податкової бази (BEPS), створення фінансових пірамід, кібершахрайство. Якщо проаналізувати механізм виникнення та реалізації цих і подібних явищ, нескладно встановити, що основною передумовою є порушення в роботі, помилки та суперечливість інституціонального забезпечення. Відтак ці дисфункціональні інститути або інституційні деформації є нічим іншим, як

девіаціями інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою держави. Іншими словами, зовнішні чинники набувають характеру загроз лише у випадку відхилення (відмови) від дотримання належних інститутів нормативного, організаційного та функціонального забезпечення. Якщо така відмова є усвідомленим породженням апарату державного управління, вказані інститути деформуються до стану екстрактивних і призводять до економічного занепаду нації шляхом поступової ізоляції ресурсів і автаркізації ринків.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інституціональне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління фінансовою безпекою держави, особливо в умовах криз неекономічного походження, таких як пандемії чи війни. Побудова структурованої інституціональної системи є необхідною умовою для захисту фінансових інтересів суспільства та розвитку фінансового сектору національної економіки. Ґрунтуючись на принципах нового інституціоналізму, таке забезпечення має охоплювати як формальні інститути (законодавство, органи влади), так і неформальні (мораль, традиції, наука), забезпечуючи їхню гармонійну взаємодію.

Запропонована архітектоніка інституціонального забезпечення включає три рівні: нормативний, організаційний та функціональний, кожен із яких відіграє власну роль у створенні умов для реалізації макрофінансових політик та підтримці стабільності фінансової системи. Увага державної влади при формуванні такого забезпечення має бути приділена інклюзивним інститутам, які сприяють прозорості та залученню суспільства до економічних процесів та є запорукою захисту універсальних фінансових інтересів.

Інституційну спроможність органів управління фінансовою безпекою держави доцільно визначати як їхню здатність до здійснення стратегічно обґрунтованої діяльності з реалізації макрофінансових політик. У разі низького рівня такої спроможності або відхилення від належного інституціонального забезпечення зовнішні чинники породжують інституціональні девіації (корупція, тіньова економіка, відмивання грошей тощо), що є загрозами фінансовій безпеці та можуть спричинити економічний занепад.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на аналізі рівня структурованості та дієвості інституціонального забезпечення управління фінансовою безпекою в Україні в умовах повномасштабного вторгнення, зокрема шляхом міждержавної компаративістики та розробки методики оцінювання ефективності інституційної взаємодії в процесі реалізації макрофінансових політик.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барановський О. І. Філософія безпеки : монографія : у 2 т. К. : УБС НБУ, 2014. Т. 1. 831 с.
2. Баштанник О. В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної

системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.15>.

3. Варналій З. С. Економічна безпекологія: сутність, особливості України в добу сучасних викликів та загроз : монографія. К. : Знання України, 2025. 358 с.

4. Грицишен Д. О., Свірко С. В., Супрунова І. В. Інституалізація державної фінансово-контрольної діяльності як інструмента бюджетної безпеки країни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2 (96). С. 77-84. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-2\(96\)-77-84](https://doi.org/10.26642/ema-2021-2(96)-77-84).

5. Давиденко Н. М. Розвиток інфраструктури фінансового ринку України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 163-167.

6. Кміть В. М., Білаш Ю. В. Роль та місце державного нагляду в інституціональному механізмі здійснення фінансової політики України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-34>.

7. Макогон В. Д. Інституційне забезпечення стійкості системи державних фінансів. *Економічний вісник університету*. 2021. № 48. С. 209-215. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-48-209-215>.

8. Миколенко І. Г. Інституціональний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-1>.

9. Онишко С. В., Чубенко В. Ю. Становлення та рівень розвитку інституційної інфраструктури фінансової безпеки України. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С. 144-149. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-31>.

10. Онищенко С. Інституційне забезпечення бюджетної безпеки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 5 (182). С. 31-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/5>.

11. Помаза-Пономаренко А. Л. Обшир інституційної й інституціональної спроможності системи публічного управління України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.2>.

12. Радіонов Ю. Д. Інституціональна теорія в розвитку економічної науки. *Економіка України*. 2021. № 4 (713). С. 30-50. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.04.030>.

13. Ружицький І. Ю. Напрями інституційного регулювання економічної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 324-328. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-56>.

14. Чорновол А. О., Неміш Ю. В., Білявська О. Б. Інституційне забезпечення публічних фінансів. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6 (88). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.1>.

REFERENCES

1. Baranovskyi, O. I. (2014), *Filosofia bezpeky : monohrafiia : u 2 t.*, UBS NBU, K., t. 1, 831 s.
2. Bashtannyk, O. V. (2023), *Instytuttsional-na/instytuttsiina spromozhnist instytutiv politychnoi systemy yak analitychna katehoriia ta funktsionalnyi aspekt publichnoho upravlinnia, Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia*, № 2 (80), s. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.15>.
3. Varnalii, Z. S. (2025), *Ekonomichna bezpekolohiia: sutnist, osoblyvosti Ukrainy v dobu suchasnykh vyklykiv ta zahroz : monohrafiia*, Znannia Ukrainy, K., 358 s.
4. Hrytsyshen, D. O., Svirko, S. V. and Suprunova, I. V. (2021), *Instytutualizatsiia derzhavnoi finansovo-kontrolnoi diialnosti yak instrumenta biudzhetnoi bezpeky krainy, Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 2 (96), s. 77-84. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-2\(96\)-77-84](https://doi.org/10.26642/ema-2021-2(96)-77-84).
5. Davydenko, N. M. (2017), *Rozvytok infrastruktury finansovoho rynku Ukrainy, Prychornomorski ekonomichni studii*, vyp. 23, s. 163-167.
6. Kmit, V. M. and Bilash, Yu. V. (2021), *Rol ta mistse derzhavnoho nahliadu v instytuttsionalnomu mekhanizmi zdiisnennia finansovoi polityky Ukrainy, Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-34>.
7. Makohon, V. D. (2021), *Instytuttsiine zabezpechennia stiikosti systemy derzhavnykh finansiv, Ekonomichniy visnyk universytetu*, № 48, s. 209-215. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2021-48-209-215>.
8. Mykolenko, I. H. (2025), *Instytuttsionalnyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv, Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, t. 10, № 1, s. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-1>.
9. Onyshko, S. V. and Chubenko, V. Yu. (2022), *Stanovlennia ta riven rozvytku instytuttsiinoi infrastruktury finansovoi bezpeky Ukrainy, Molodyi vchenyi*, № 9 (109), s. 144-149. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-31>.
10. Onyshchenko S. (2016), *Instytuttsiine zabezpechennia biudzhetnoi bezpeky Ukrainy, Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, № 5 (182), s. 31-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/5>.
11. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2023), *Obshyr instytuttsiinoi y instytuttsionalnoi spromozhnosti systemy publichnoho upravlinnia Ukrainy, Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vyp. 6, s. 18-24. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.2>.
12. Radionov, Yu. D. (2021), *Instytuttsionalna teoriia v rozvytku ekonomichnoi nauky, Ekonomika Ukrainy*, № 4 (713), s. 30-50. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.04.030>.
13. Ruzhytskyi, I. Yu. (2021), *Napriamy instytuttsiinoho rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 1, s. 324-328. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-56>.
14. Chornovol, A. O., Nemish, Yu. V. and Biliavska, O. B. (2021), *Instytuttsiine zabezpechennia publichnykh finansiv, Innovatsiina ekonomika*, № 5-6 (88), s. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.1>.

Стаття надійшла: 24.06.2025

Стаття прийнята: 20.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 004.056.53

Яциук В. І.,

valentina.lender@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2651-4918,

Researcher ID: F-9466-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри управління інформаційною безпекою, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 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

ІНТЕГРАЦІЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ SIEM-ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. Розглянуто теоретичні, науково-методичні та організаційно-функціональні основи використання SIEM-систем в управлінні інформаційною безпекою. Визначено сучасні підходи до управління інформаційною безпекою та розслідування інцидентів. Наведено методичні підходи до формування концепції функціонування SIEM-систем в управлінні інформаційною безпекою. Запропоновано етапи вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з підвищенням рівня захищеності інформаційних систем за допомогою SIEM-систем в управлінні інформаційною безпекою. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобальної цифровізації питання гарантування інформаційної безпеки набуває особливої актуальності. З кожним роком зростає кількість кіберзагроз, які стають дедалі складнішими, скоординованішими та цілеспрямованішими, що, своєю чергою, створює нові виклики для підприємств, державних установ і приватного сектору. У такому контексті формування ефективної системи менеджменту інформаційної безпеки (СУІБ) є не лише технічною, але й стратегічною необхідністю для будь-якої організації. СУІБ побудована відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 27001, забезпечує цілісну політику управління ризиками, контролює доступ до критичних інформаційних активів і дозволяє формувати культуру безпеки в організаційному середовищі. Разом з тим, традиційні підходи до організації інформаційної безпеки все частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах динамічного ландшафту загроз. Однією з головних проблем є фрагментованість засобів захисту, що призводить до втрати цілісної картини подій безпеки в організації. Затримки в реагуванні на інциденти, обумовлені переважно ручною обробкою інформації, а також ризики, пов'язані з людським фактором (помилки, упередженість, недогляди), значно знижують ефективність системи захисту. Тому зростає потреба в інтеграції автоматизованих рішень, які здатні забезпечити своєчасне виявлення, аналіз і реагування на кіберзагрози з мінімальним залученням людини. У цьому контексті все більшого поширення набувають SIEM-технології (Security Information and Event Management), які поєднують функціональність збору, нормалізації, кореляції та аналізу подій інформаційної безпеки з можливістю виявлення аномалій та автоматизованого реагування на інциденти. Інтеграція SIEM у систему менеджменту інформаційної безпеки дозволяє створити єдиний інформаційно-аналітичний центр, що забезпечує безперервний моніторинг та контроль за станом безпеки в реальному часі. Мета статті полягає у дослідженні можливостей інтеграції автоматизованих рішень на основі SIEM-технологій у СУІБ з урахуванням актуальних викликів, практичних аспектів реалізації та потенційних переваг такого підходу. У межах дослідження проаналізовано архітектурні та функціональні особливості SIEM-систем, визначено їх роль у зменшенні впливу людського фактору та пришвидшенні процесів виявлення і реагування на інциденти, а також розглянуто перспективи подальшого розвитку SIEM у поєднанні з технологіями штучного інтелекту та автоматизованими платформами SOAR (Security Orchestration, Automation and Response). Стаття спрямована на розкриття інноваційного потенціалу автоматизації в галузі інформаційної безпеки та обґрунтування доцільності впровадження таких рішень в організаціях різного масштабу.

Ключові слова: інформаційна безпека, SIEM, менеджмент безпеки, автоматизація, моніторинг, інциденти, IT-ризики, стандарти ISO/IEC.

Yashchuk V. E.,
valentina.lender@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2651-4918,
Researcher ID: F-9466-2019,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Security Management,
Lviv State University of Life Safety, 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

INTEGRATION OF AUTOMATED SOLUTIONS INTO THE INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE APPLICATION OF SIEM TECHNOLOGIES

Abstract. The theoretical, scientific-methodological and organizational-functional foundations of the use of SIEM systems in information security management are considered. Modern approaches to information security management and incident investigation are determined. Methodological approaches to the formation of the concept of the functioning of SIEM systems in information security management are presented. The stages of solving the scientific and practical problem associated with increasing the level of security of information systems using SIEM systems in information security management are proposed. In modern conditions of rapid development of digital technologies and global digitalization, the issue of ensuring information security is becoming particularly relevant. Every year, the number of cyber threats is increasing, becoming more complex, coordinated and targeted, which, in turn, creates new challenges for enterprises, government agencies and the private sector. In this context, the formation of an effective information security management system (ISMS) is not only a technical but also a strategic necessity for any organization. An ISMS, built in accordance with international standards, in particular ISO/IEC 27001, provides a holistic risk management policy, controls access to critical information assets and allows you to form a security culture in the organizational environment. At the same time, traditional approaches to organizing information security are increasingly proving to be insufficiently effective in the conditions of a dynamic threat landscape. One of the main problems is the fragmentation of protection measures, which leads to the loss of a holistic picture of security events in the organization. Delays in responding to incidents, caused mainly by manual processing of information, as well as risks associated with the human factor (errors, bias, oversights), significantly reduce the effectiveness of the protection system. Therefore, there is a growing need to integrate automated solutions that are able to ensure timely detection, analysis and response to cyber threats with minimal human involvement. In this context, SIEM technologies (Security Information and Event Management) are becoming increasingly widespread, combining the functionality of collecting, normalizing, correlating and analyzing information security events with the ability to detect anomalies and automated response to incidents. The integration of SIEM into the information security management system allows you to create a single information and analytical center that provides continuous monitoring and control of the security status in real time. The purpose of the article is to study the possibilities of integrating automated solutions based on SIEM technologies into the ISMS, taking into account current challenges, practical aspects of implementation and potential advantages of such an approach. The study analyzed the architectural and functional features of SIEM systems, determined their role in reducing the impact of the human factor and accelerating the processes of detecting and responding to incidents, and also considered the prospects for further development of SIEM in combination with artificial intelligence technologies and automated SOAR (Security Orchestration, Automation and Response) platforms. The article is aimed at revealing the innovative potential of automation in the field of information security and substantiating the feasibility of implementing such solutions in organizations of various scales.

Keywords: information security, SIEM, security management, automation, monitoring, incidents, IT risks, ISO/IEC standards.

JEL Classification: M15, O33, D83, L86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-31>

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та стрімкого розвитку інформаційних технологій підприємства

стикаються з постійним зростанням кількості та складності кіберзагроз. Традиційні методи гарантування інформаційної безпеки, які ґрунтуються

переважно на ручному моніторингу, реагуванні та аналізі інцидентів, вже не здатні ефективно протистояти актуальним викликам, особливо в умовах масштабованих та динамічних ІТ-інфраструктур. Це зумовлює потребу у впровадженні автоматизованих підходів до управління інформаційною безпекою, зокрема шляхом інтеграції спеціалізованих програмно-апаратних рішень.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило значне зростання кібератак. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кіберінцидентів у 2023 році збільшилась на 38% порівняно з 2022 роком. Найпоширенішими типами кібератак сьогодні є DDoS-атаки (розподілені атаки відмови в обслуговуванні), фішингові атаки, атаки на веб-сайти, шкідливе програмне забезпечення.

Ручне реагування на кіберінциденти стає все більш складним і трудомістким, тому виникає необхідність автоматизації цих процесів за допомогою, наприклад, SIEM-систем. SIEM-системи дозволяють автоматизувати багато процесів менеджменту інформаційної безпеки, таких як: збір даних про безпеку з різних джерел; виявлення та аналіз кіберінцидентів; реагування на кіберінциденти; створення звітів про кібербезпеку.

Аналізуючи статистику кібератак в Україні [1–2], можна зробити висновок, що у 2023 році спостерігалось зростання кількості кіберінцидентів до 38%, зафіксовано 2372 кібератаки на органи державної влади, 1046 кібератак на об'єкти критичної інфраструктури. У другому півріччі 2023 року було зареєстровано 342 кібератаки, у середньому 57 зареєстрованих інцидентів на місяць та 1–2 на добу. Водночас за 6 місяців у першому півріччі 2024 року зареєстрованих кібератак вже було 762, у середньому 128 на місяць та 4–5 на добу.

У III кварталі 2024 р. кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 46% [1–2], зафіксовано 1834 кібератаки за перші 6 місяців. Окрім цього, протягом III кварталу 2024 року зафіксовано 202 кібератаки, ініційовані проросійськими хакерськими угрупованнями, що на 26% менше, ніж у другому кварталі поточного року. У III кварталі 2024 року зареєстровано 355 кіберінцидентів, що на 46% вище, ніж у другому кварталі 2024 року [1–2].

За даними урядової команди реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA [1–2], 347 кібератак зафіксовано на уряд та урядові організації, 276 – на місцеві органи влади, 175 – на організації у секторі безпеки та оборони, 127 – комерційні організації. Ще 92 рази було атаковано енергетичний сектор, 81 – телеком, 38 – освітні установи, 32 – транспортну галузь, 30 – фінансовий сектор, 25 – ІТ-сектор, 15 – ЗМІ, 12 – медичні установи.

Сучасні інформаційні системи та мережі все більше уразливі до різноманітних загроз, таких як несанкціонований доступ, розкрадання інформації, DDoS-атаки, інвазії шкідливого програмного забезпечення та інші. Ці загрози стають все більш складними і витонченими, що ускладнює їх виявлення та запобігання. Підприємства

використовують складні інформаційні системи та мережі, які охоплюють різноманітні пристрої, додатки та протоколи. Для забезпечення ефективного управління інформаційною безпекою необхідно мати всебічний огляд всіх компонентів інформаційної системи. Управління інформаційною безпекою є складним і трудомістким завданням, яке вимагає постійного моніторингу та аналізу великої кількості даних. SIEM системи дозволяють автоматизувати багато завдань безпеки, що звільняє персонал для виконання інших важливих завдань.

SIEM-технології, які поєднують функції збору, кореляції, аналізу подій безпеки та управління інцидентами, стають ключовими інструментами для створення ефективної системи менеджменту інформаційної безпеки. Проте на практиці впровадження таких рішень часто супроводжується низкою проблем: високою вартістю, складністю налаштування та експлуатації, нестачею кваліфікованого персоналу, а також фрагментарністю існуючих підходів до інтеграції SIEM у загальну архітектуру інформаційної безпеки підприємства. Крім того, бракує уніфікованих методичних підходів до оцінювання ефективності та результативності таких систем із точки зору стратегічного управління ІБ.

Відтак, постає проблема наукового обґрунтування та розроблення комплексного підходу до інтеграції автоматизованих рішень на основі SIEM-технологій у систему менеджменту інформаційної безпеки організацій із урахуванням сучасних нормативних вимог, ризик-орієнтованих моделей та принципів безперервного вдосконалення. Її вирішення сприятиме підвищенню стійкості ІТ-інфраструктури до загроз, зменшенню часу реагування на інциденти та оптимізації процесів управління ІБ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями, які охоплюють різні аспекти менеджменту інформаційної безпеки, займалися багато дослідників сучасності. У своїх роботах вони висвітлюють широкий спектр проблем, пов'язаних із формуванням політик безпеки, ризик-менеджментом, впровадженням систем контролю та реагування на інциденти.

Окрему увагу сучасні дослідження приділяють питанням впровадження та адаптації SIEM-систем у структуру інформаційної безпеки організацій. Так, у працях Uetz R., Herzog M., Hackländer L., Schwarz S., Henze M., Shukla A., Gandhi P. A., Elovici Y., Shabtai A., Kremer R., Wudali P. N., Momiyama S., Araki T., Furukawa J., Pulyala S. R. [3–14] розглядаються можливості підвищення ефективності виявлення загроз із використанням штучного інтелекту, автоматизованої кореляції подій та обробки великих обсягів журналів безпеки. Пропонуються моделі інтеграції SIEM із системами класу SOAR, а також підходи до розробки адаптивних правил виявлення аномальної активності.

Разом з тим, більшість наявних робіт зосереджені переважно на технічних аспектах функціонування SIEM-рішень або на окремих прикладах їх впровадження без урахування повної інтеграції у систему менеджменту інформаційної

безпеки згідно з вимогами міжнародних стандартів (ISO/IEC 27001, ISO/IEC 15408). Недостатньо розкритими залишаються питання методологічної уніфікації процесу впровадження SIEM-технологій із погляду управлінської ефективності, оцінювання ризиків, стратегічного планування та безперервного вдосконалення системи ІБ.

Отже, продовжує залишатися актуальною необхідність у подальших дослідженнях низки питань щодо формування уніфікованого підходу до інтеграції автоматизованих рішень на основі SIEM-технологій у комплексну систему менеджменту інформаційної безпеки організацій. Проблеми, перераховані вище, та їхня актуальність зумовили вибір теми статті, визначили її мету та завдання.

Постановка завдання. Метою статті є визначення методичних підходів до інтеграції автоматизованих рішень у систему менеджменту інформаційної безпеки на основі застосування SIEM-технологій, що є основою оптимізації архітектури управління кіберзагрозами, підвищення адаптивності організацій до сучасних викликів інформаційного середовища, забезпечення безперервності бізнес-процесів, а також створення умов для зміцнення цифрової довіри, зниження рівня ризиків та підвищення стійкості інформаційних систем до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. SIEM-система – це система управління інформаційною безпекою та розслідуванням інцидентів (Security Information and Event Management). Вона призначена для збору, консолідації, зберігання, аналізу та візуалізації даних безпеки з різних джерел, таких як мережеві пристрої, сервери, робочі станції, програмне гарантування безпеки тощо. SIEM-системи використовуються для виявлення, реагування та розслідування інцидентів безпеки, а також для гарантування відповідності вимогам безпеки. SIEM-система (Security Information and Event Management) – це програмне забезпечення, яке збирає, обробляє та аналізує дані про події безпеки з різних джерел, таких як мережеві пристрої, сервери, додатки та кінцеві точки. SIEM-системи використовують для виявлення, реагування та запобігання загрозам інформаційній безпеці.

Роботу SIEM-системи можна розділити на чотири основних етапи: збір даних; консолідація та зберігання даних; аналіз даних; розроблення звітів та сповіщень. Окрім цих основних етапів, SIEM-система може виконувати також інші функції, такі як: менеджмент відповідей на інциденти – допомога в реагуванні на виявлені інциденти; аналіз поведінки користувачів – виявлення аномалій у поведінці користувачів; відстеження відповідності вимогам – гарантування відповідності вимогам безпеки. Етапи роботи SIEM-системи можуть бути адаптовані до конкретних потреб організації. Наприклад, організація, яка має обмежений бюджет, може зосередитися на основних етапах, таких як збирання, консолідація та зберігання даних. А організація, яка має високий рівень ризику, може використовувати більш складні функції, такі як аналіз поведінки користувачів або управління відповідями на інциденти.

SIEM-системи збирають дані з різних джерел, таких як: мережеві пристрої, наприклад брандмауери, маршрутизатори, комутатори тощо; сервери, такі як веб-сервери, файлові сервери, бази даних тощо; робочі станції, наприклад, комп'ютери, ноутбуки, планшети тощо; програмне гарантування безпеки, таке як антивірусні програми, системи виявлення вторгнень (IDS), системи управління вразливостями тощо. SIEM-системи можуть збирати дані в різних форматах, таких як текстові файли, XML, JSON, CSV тощо. SIEM-система повинна мати можливість обробляти та перетворювати дані в єдиний формат для подальшого аналізу.

SIEM-системи можуть збирати дані кількома способами, такими як: пряме підключення – SIEM-система може підключатися безпосередньо до джерела даних і отримувати дані в реальному часі; сервер повідомлень – SIEM-система може отримувати дані з сервера повідомлень, який збирає дані з різних джерел; автоматичне завантаження – SIEM-система може автоматично завантажувати дані з локальних або віддалених файлів. Вибір методу збору даних залежить від конкретного джерела даних і потреб організації.

Основними функціями SIEM-систем є збір даних, обробка даних, фільтрація, кореляція, аналіз, виявлення аномалій, виявлення вторгнень, виявлення загроз, генерація рішень, повідомлення про загрози, автоматичне реагування. Сьогодні на світовому ринку представлено широкий спектр SIEM-систем, які пропонують різні функції та можливості. Наведемо деякі з найпопулярніших сучасних SIEM-систем:

- IBM QRadar. Комплексна SIEM-система, яка пропонує широкий спектр функцій, включаючи виявлення вторгнень, аналіз загроз, управління інцидентами та реагування на них.
- Splunk Enterprise Security. SIEM-система, яка спеціалізується на аналізі великих обсягів даних.
- Microsoft Sentinel. SIEM-система, яка інтегрована з іншими продуктами Microsoft, такими як Azure Monitor та Azure Security Center.
- Siemplify. SIEM-система, яка пропонує простий і зручний інтерфейс.
- LogRhythm. SIEM-система, яка пропонує широкий спектр функцій та можливостей для великих організацій.

Автоматизація в системі управління інформаційною безпекою (СУІБ) за допомогою технологій SIEM (Security Information and Event Management) є ключовим етапом трансформації процесів гарантування кібербезпеки в умовах постійного зростання кількості загроз та обсягів даних, що потребують обробки. SIEM-системи забезпечують централізований моніторинг інформаційної інфраструктури в реальному часі, збираючи, нормалізуючи та корелюючи події з різних джерел (серверів, мережевого обладнання, прикладного програмного забезпечення тощо). Такий підхід дозволяє не лише виявляти аномальні або потенційно небезпечні дії, а й оперативно оцінювати їх контекст та критичність.

Однією з основних функціональних переваг SIEM є автоматичне виявлення підозрілих дій на основі заздалегідь визначених кореляційних правил, сценаріїв або з використанням методів машинного навчання. Це дозволяє значно прискорити і підвищити точність виявлення інцидентів безпеки. Подальший розвиток цієї функціональності полягає в інтеграції SIEM із платформами SOAR (Security Orchestration, Automation and Response), що забезпечує автоматизовану оркестрацію дій реагування на виявлені інциденти. Завдяки попередньо налаштованим сценаріям (playbooks) система може самостійно вживати відповідних заходів – від блокування доступу до ізоляції вузлів та інформування відповідальних осіб.

Ще одним важливим аспектом автоматизації в СУІБ є формування звітності, необхідної для аудитів та забезпечення відповідності нормативним вимогам (наприклад, ISO/IEC 27001, GDPR, NIS2). SIEM-системи дозволяють генерувати структуровані звіти, які містять детальну інформацію про інциденти, активність користувачів, зміни конфігурації та інші аспекти, що мають значення для контролю безпеки та прийняття управлінських рішень.

Автоматизація процесів за допомогою SIEM має низку суттєвих переваг. По-перше, значно скорочується час реагування на інциденти, що критично важливо для мінімізації шкоди та уникнення ескалації загроз. По-друге, зменшується ризик людських помилок, що особливо актуально в умовах високої інтенсивності подій та навантаження на фахівців із безпеки. По-третє, зростає загальна ефективність роботи Центру операцій безпеки (SOC), оскільки автоматизовані процеси зменшують рутинне навантаження та дозволяють аналітикам зосередитись на більш складних загрозах і стратегічних завданнях.

Архітектура інтеграції системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) із SIEM-технологіями (Security Information and Event Management) є критичним чинником для побудови ефективної, масштабованої та адаптивної системи захисту інформаційних активів. Така архітектура передбачає взаємодію кількох функціональних компонентів, які спільно забезпечують моніторинг, аналіз, реагування та документування інцидентів інформаційної безпеки у рамках загальної стратегії управління ризиками.

У типовій інтеграційній архітектурі першим шаром виступають джерела логів – елементи інформаційної інфраструктури, з яких збираються дані про події. До таких джерел належать мережеве обладнання (маршрутизатори, комутатори, міжмережеві екрани), сервери, бази даних, системи управління доступом, програмне забезпечення користувачів, вебсервери тощо. Наприклад, з міжмережевого екрану збираються логи про блокування трафіку, з контролера домену – події автентифікації, з БД – спроби несанкціонованого доступу або SQL-ін'єкції.

Центральною ланкою архітектури є сама SIEM-система, яка виконує роль аналітичного ядра. Вона нормалізує вхідні логи, корелює події з різних джерел, виявляє аномалії та генерує попередження про потенційні інциденти. Наприклад, якщо SIEM отримує з різних вузлів інформацію про неуспішні спроби входу в систему протягом короткого періоду, вона може виявити атаку перебором паролів (brute force) та ініціювати відповідні заходи реагування.

Ефективність SIEM значно підвищується при її інтеграції з іншими компонентами СМІБ. Зокрема, з системами управління ідентифікацією та доступом (IAM), які дозволяють визначати, хто саме виконав підозрілу дію. Інтеграція з базами конфігураційного обліку (CMDB) забезпечує контекст для розуміння критичності активів, на які спрямована атака. Використання модулів контролю витоку даних (DLP) дозволяє фіксувати спроби несанкціонованого копіювання або передавання конфіденційної інформації. Інтеграція з системами виявлення та реагування на загрози на кінцевих пристроях (EDR) дає змогу отримувати інформацію про поведінку шкідливого програмного забезпечення на робочих станціях і серверах, що дозволяє швидше локалізувати інцидент.

Типовими сценаріями інтеграції є, зокрема: централізований збір логів про доступ користувачів до критичних ресурсів із подальшою аналітикою SIEM; використання SIEM для виявлення спроб передання персональних даних через незашифровані канали, що ініціює реакцію DLP-модуля; автоматизована перевірка змін у конфігурації систем із порівнянням до політик, згенерованих в IAM чи CMDB.

Ключовим технологічним інструментом реалізації такої інтеграції є API (Application Programming Interface), що дозволяє обмінюватись даними між SIEM і зовнішніми системами. Наприклад, REST API використовується для запиту даних про інциденти з SIEM до зовнішньої системи управління ризиками, або навпаки – для передання контекстної інформації в SIEM з інших джерел. Автоматичні скрипти на мові Python дають змогу реалізувати кастомізовані сценарії – наприклад, автоматично блокувати облікові записи після виявлення підозрілої активності. У поєднанні з технологіями SOAR (Security Orchestration, Automation and Response) це забезпечує автоматизоване виконання playbook'ів – наборів дій для типових інцидентів (наприклад, перевірка хешу файлу в сторонньому репозиторії, ізоляція хосту, сповіщення відповідального аналітика тощо).

На рис 1. наведено типову архітектуру інтеграції системи виявлення та реагування (SIEM) із засобами розширеного захисту кінцевих точок (EDR) та платформою автоматизації безпеки (SOAR) у системі менеджменту інформаційної безпеки (СУІБ).

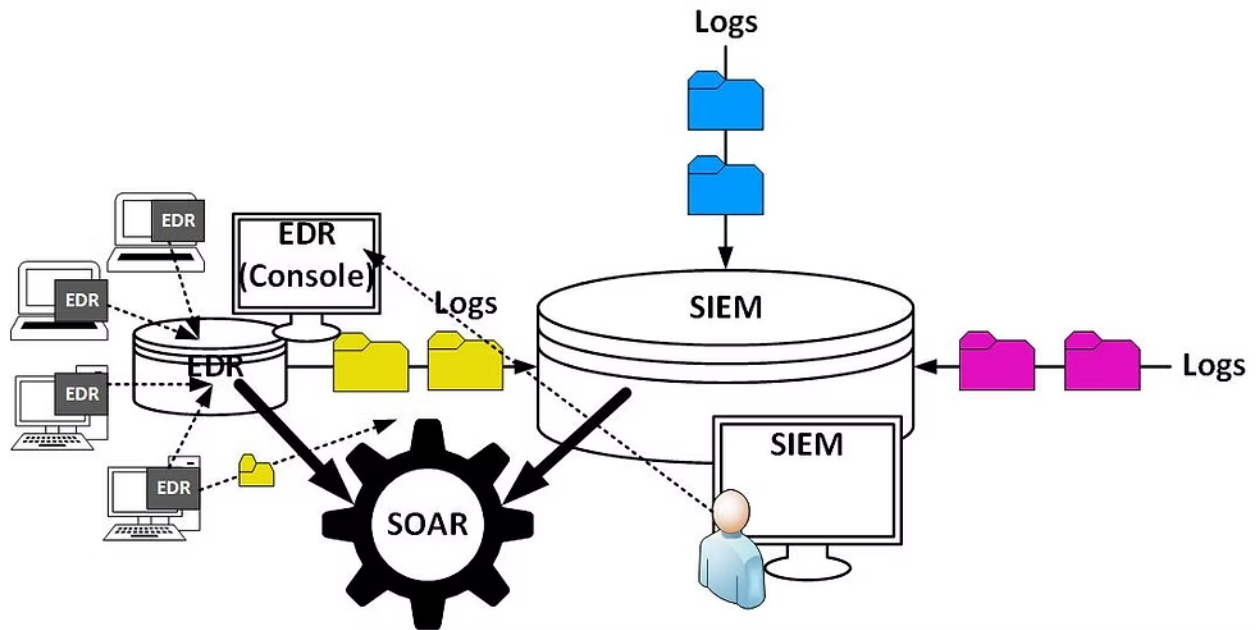


Рис. 1. Підхід до побудови адаптивної, автоматизованої та ефективної системи управління інформаційною безпекою

Клієнтські пристрої з установленими агентами EDR збирають телеметрію, поведінкові дані та журнали подій. Ці дані надсилаються до централізованої EDR-консолі, яка агрегує логі, виконує попередній аналіз загроз і передає зібрану інформацію далі. Жовті папки представляють файли журналів (logs), які від EDR надходять до SIEM-системи. SIEM-сервер є основним вузлом збору, зберігання, кореляції та аналізу подій інформаційної безпеки. До нього також надходять журнали подій із інших джерел – зображені сині та рожеві папки, – що символізують інші категорії логів: наприклад, журнали мережевого обладнання, баз даних, серверів чи прикладного ПЗ. Інтерфейс взаємодії аналітика дозволяє отримувати попередження, аналітичні зведення та проводить розслідування інцидентів.

Інтеграція з платформою SOAR дає можливість отримати сигнали від EDR та SIEM для автоматизації процесів реагування. SOAR виконує сценарії (playbooks), які можуть ініціювати блокування облікових записів, ізоляцію хостів, створення тикетів у системах обслуговування тощо. Цей елемент візуально об'єднує всі джерела в єдиний механізм реагування.

Отже, такий підхід забезпечує повноцінну інтеграційну архітектуру СМІБ, у якій реалізовано багатоджерельний моніторинг, централізовану аналітику подій через SIEM, автоматизовану відповідь на інциденти через SOAR, а також постійне збагачення даних за рахунок EDR-модулів на кінцевих точках. Ця архітектура є прикладом сучасного підходу до побудови адаптивної, автоматизованої та ефективної системи управління інформаційною безпекою.

Отож архітектура інтеграції SIEM у СМІБ передбачає створення взаємопов'язаної екосистеми, де дані з усіх рівнів інформаційної інфраструктури

об'єднуються, аналізуються і трансформуються в аналітичну інформацію, що використовується для ефективного реагування на загрози. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного контролю до цілісного управління безпекою на основі даних, автоматизації та адаптивності.

Використання SIEM-систем (систем управління інформаційною безпекою та подіями) забезпечує низку переваг, серед яких ключовими є підвищення ефективності менеджменту інформаційної безпеки, скорочення часу реагування на кіберінциденти, зниження ризиків реалізації кібератак, а також загальне підвищення рівня захисту інформації в організації. Завдяки централізованому збору, зберігання, аналізу та кореляції журналів подій із різноманітних джерел, SIEM-системи дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та оперативно реагувати на них. Під час вибору конкретного рішення варто враховувати низку важливих чинників, зокрема розмір організації, типи даних, які підлягають моніторингу, а також перелік функцій і можливостей, що відповідають потребам безпеки. SIEM-системи сприяють забезпеченню відповідності нормативно-правовим вимогам у сфері інформаційної безпеки, покращують загальну ситуаційну обізнаність та оптимізують процеси управління інцидентами, що робить їх важливим компонентом сучасної архітектури кіберзахисту. Загалом застосування SIEM у контексті автоматизації СУІБ дозволяє досягти вищого рівня зрілості процесів інформаційної безпеки, забезпечити проактивне управління ризиками та сприяти стійкості організації до сучасних кіберзагроз.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інтеграція систем EDR, SIEM та SOAR забезпечує підвищення ефективності управління інцидентами інформаційної безпеки за рахунок автоматизації виявлення,

аналізу та реагування на загрози в режимі реального часу. Представлена архітектура демонструє потенціал для побудови адаптивних і масштабованих систем захисту в умовах зростаючої складності кіберзагроз.

Перспективи подальших досліджень передбачають удосконалення методів кореляції даних із різномірних джерел, розвиток інтелектуальних механізмів прийняття рішень у SOAR-платформах, а також впровадження машинного навчання для підвищення точності прогнозування та мінімізації хибнопозитивних спрацювань.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про CERT-UA. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, 2023. URL: <https://cert.gov.ua>.

2. Про Національний координаційний центр кібербезпеки. Верховна Рада України. 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/242/2016#Text>.

3. Uetz R., Herzog M., Hackländer L., Schwarz S., Henze M. You Cannot Escape Me: Detecting Evasions of SIEM Rules in Enterprise Networks. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2302.08128>.

4. Shukla A., Gandhi P. A., Elovici Y., Shabtai A. RuleGenie: SIEM Detection Rule Set Optimization. *arXiv*. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2504.05678>.

5. Kremer R., Wudali P. N., Momiyama S., Arai T., Furukawa J., Elovici Y., Shabtai A. IC SECURE: Intelligent System for Assisting Security Experts in Generating Playbooks for Automated Incident Response. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2306.04593>.

6. Advancing Cyber Resilience through the Convergence of SIEM, SOAR, and AI Technologies. *ResearchGate*. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378741231>.

7. Pulyala S. Reddy. From Detection to Prediction: AI powered SIEM for Proactive Threat Hunting and Risk Mitigation. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 2024. Vol. 15, No. 3. P. 112-119. URL: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/5214>.

8. TechScience Review. AI/ML in Security Orchestration, Automation and Response: Future Research Directions. *TechScience*. 2025. URL: <https://www.techscience.com/cmc/v76n1/59053>.

9. Miller D. Security Information and Event Management (SIEM) – Implementation Guide. Boca Raton: CRC Press, 2020. 358 p.

10. Pitis A. SIEM: Trends and Best Practices for Operations and Development. Apress, 2020. 242 p.

11. Коробейнікова Т. І., Федорченко В. В. Системний моніторинг мережевої безпеки в триаді SIEM-EDR-NDR. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. №3 (31) (May, 2023). С. 354-360.

12. Коробейнікова Т. І., Федорченко В. В. Системний моніторинг мережевої безпеки в триаді SIEM-EDR-NDR. *International periodical scientific journal «SWorldJournal»*. 2023. № 19 (part 1) (May, 2023). С. 33-39.

13. Кошара А., Бакало Б. Підвищення захищеності державного сектору на основі SIEM-систем. *Інфокомунікаційні та комп'ютерні технології*. 2023. Т. 2, № 4. С. 128–133. URL: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2022-02-04-14>.

14. Драб Ю., Яшук В. Основні підходи до побудови системи управління інформаційною безпекою. *Інформаційна безпека та інформаційні технології: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, студентів і курсантів, м. Львів, 26 листопада 2021 року*. Львів: ЛДУ БЖД, 2021. С. 29-32.

15. Yashchuk V., Ivanusa A., Maslova N., Tkachuk R., Brych T. INTEGRATION OF VULNERABILITY DATABASES INTO ISMS – A PATH TO ENHANCING CYBER RESILIENCE OF CRITICAL SYSTEMS. *Resilient Systems: Secure Digital Technologies and Critical Infrastructure: Proceedings of 1st International Scientific and Practical Conference*. Drohobych: Donetsk National Technical University, 2025. 184 p. P. 60-66.

16. Top SIEM Use Cases for Correlation and SIEM Alerts Best Practices. *DNSstuff*. 2020. URL: <https://www.dnsstuff.com/common-siem-alerts>.

17. Computer Networking and Cybersecurity: A Guide to Understanding Communications Systems, Internet Connections, and Network Security Along with Protection from Hacking and Cyber Security Threats. 2020. 242 p.

REFERENCES

1. Pro CERT-U (2023), *Derzhavna sluzhba spetsial'noho zv'yazku ta zakhystu informatsiyi Ukrayiny*, available at: <https://cert.gov.ua>.

2. Pro Natsional'nyy koordynatsiynyy tsentr kiberbezpeky. Verkhovna Rada Ukrayiny. 2016, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/242/2016#Text>.

3. Uetz, R., Herzog, M., Hackländer, L., Schwarz, S. and Henze, M. (2023), You Cannot Escape Me: Detecting Evasions of SIEM Rules in Enterprise Networks, *arXiv*, available at: <https://arxiv.org/abs/2302.08128>.

4. Shukla, A., Gandhi, P. A., Elovici, Y. and Shabtai, A. (2025), RuleGenie: SIEM Detection Rule Set Optimization, *arXiv*, available at: <https://arxiv.org/abs/2504.05678>.

5. Kremer, R., Wudali, P. N., Momiyama, S., Arai, T., Furukawa, J., Elovici, Y. and Shabtai, A. IC SECURE: Intelligent System for Assisting Security Experts in Generating Playbooks for Automated Incident Response, *arXiv*. available at: <https://arxiv.org/abs/2306.04593>.

6. Advancing Cyber Resilience through the Convergence of SIEM, SOAR, and AI Technologies (2025), *ResearchGate*, available at: <https://www.researchgate.net/publication/378741231>.

7. Pulyala, S. Reddy 2024, From Detection to Prediction: AI powered SIEM for Proactive Threat Hunting and Risk Mitigation, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, Vol. 15, No. 3, p. 112-119, available at: <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/5214>.

8. TechScience Review. AI/ML in Security Orchestration, Automation and Response: Future Research Directions (2025), *TechScience*, available at: <https://www.techscience.com/cmc/v76n1/59053>.

9. Miller, D. (2020), *Security Information and Event Management (SIEM) – Implementation Guide*, CRC Press, Boca Raton, 358 p.

10. Pitis, A. (2020), *SIEM: Trends and Best Practices for Operations and Development*, Apress, 242 p.

11. Korobeynikova, T. I. and Fedorchenko, V. V. (2023), Systemnyy monitorynh merezhevoyi bezpeky v triadi SIEM-EDR-NDR, *International scientific journal «Grail of Science»*, № 3 (31), s. 354-360.

12. Korobeynikova, T. I. and Fedorchenko, V. V. (2023), Systemnyy monitorynh merezhevoyi bezpeky v triadi SIEM-EDR-NDR, *International periodical scientific journal «SWorldJournal»*, № 19 (part 1), s. 33-39.

13. Koshara, A. and Bakalo, B. (2023), Pidvyshchennya zakhyshchenosti derzhavnoho sektoru na osnovi SIEM-system, *Infokomunikatsiyi ta komp'yuterni tekhnolohiyi*, t. 2, № 4. s. 128-133, available at: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2022-02-04-14>.

14. Drab, Yu. and Yashchuk, V. (2021), Osnovni pidkhody do pobudovy systemy upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu, *Informatsiina bezpeka ta informatsiini tekhnolohii: zbirnyk tez dopovidei*

V Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh, studentiv i kursantiv, m. Lviv, 26 lystopada 2021 roku, LDU BZhD, Lviv, s. 29-32.

15. Yashchuk, V., Ivanusa, A., Maslova, N., Tkachuk, R. and Brych, T. (2025), INTEGRATION OF VULNERABILITY DATABASES INTO ISMS – A PATH TO ENHANCING CYBER RESILIENCE OF CRITICAL SYSTEMS. *Resilient Systems: Secure Digital Technologies and Critical Infrastructure: Proceedings of 1st International Scientific and Practical Conference*, Donetsk National Technical University, Drohobych, 184 p.

16. Top SIEM Use Cases for Correlation and SIEM Alerts Best Practices (2020), *DNSstuff*, available at: <https://www.dnsstuff.com/common-siem-alerts>.

17. Computer Networking and Cybersecurity: A Guide to Understanding Communications Systems, Internet Connections, and Network Security Along with Protection from Hacking and Cyber Security Threats (2020), 242 p.

Стаття надійшла: 06.10.2025

Стаття прийнята: 17.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

Лило Б. Б.,
bogdan_lylo@ukr.net, ORCID ID: 0009-0009-9182-5027,
Researcher ID: LQK-3769-2024,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУБ'ЄКТИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

Анотація. У статті розглядаються теоретичні аспекти розвитку суб'єктів господарювання на засадах побудови ланцюгів поставок. Метою дослідження є визначення сутності ланцюгів поставок та потенціалу залучення суб'єктів торговельного підприємництва України до їх структури. Вивчення представлених у спеціальній літературі поглядів наукової спільноти на трактування терміна "ланцюг поставок" та узагальнення підходів до визначення даного поняття дозволили запропонувати авторське трактування даного поняття. Доведено, що визначальну роль у формуванні дефініції ланцюга поставок має відігравати врахування ключової ролі суб'єктів господарювання в організації міжсуб'єктної взаємодії, здійснюваної у формі укладання комерційних за своїм характером і сутністю угод (договорів поставки, контрактів, інших форм забезпечення подальших транзакцій) із купівлі-продажу оптових партій матеріалів, продукції, товарів у послідовності, відповідній до черговості етапів створення доданої вартості, для виробництва певних товарів, їх просування на конкретні сегменти ринку і пропонування їх цільовим контингентам споживачів. Визначено підпорядковану роль логістичного ланцюга, який забезпечує просування матеріального потоку між виробничими підрозділами, складами, торговельними об'єктами, транспортними вузлами, іншими ланками даного логістичного формування в організаційних межах, сформованих учасниками ланцюга поставок відповідно до умов укладених угод. Встановлено принциповий перелік елементів, що формують зміст діяльності з управління ланцюгами поставок, запропоновано авторське визначення терміна "управління ланцюгами поставок". Проведено аналіз ролі та потенціалу сектора торговельного підприємництва України в формуванні ланцюгів поставок для забезпечення виробництва і просування до споживачів товарів, необхідних для забезпечення окремих контингентів цільових споживачів. На прикладі кооперативної торгівлі розглянуто особливості та проблеми формування ланцюгів поставок для потреб задоволення попиту мешканців переважно сільських територій. Запропоновано авторські рекомендації щодо інноваційної трансформації сформованих і перспективних ланцюгів поставок.

Ключові слова: ланцюги поставок, логістичний ланцюг, товарний потік, управління ланцюгами поставок, торговельне підприємництво, кооперативна торгівля.

Lylo B. B.,
bogdan_lylo@ukr.net, ORCID ID: 0009-0009-9182-5027,
Researcher ID: LQK-3769-2024,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

TRADE ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN SUPPLY CHAINS

Abstract. The article examines theoretical aspects of the development of business entities based on the principles of building supply chains. The purpose of the study is to determine the essence of supply chains and the potential for involving Ukrainian business entities in their structure. The study of the views of the scientific community on the interpretation of the term "supply chain" presented in the special literature and the generalization of approaches to the definition of this concept allowed us to propose the author's interpretation of this concept. It is proven that the decisive role in forming the definition of the supply chain should contribute to taking into account the key role of business entities in organizing inter-entity interaction, carried out in the form of concluding commercial agreements in their nature and essence (supply agreements, contracts, other forms of ensuring further transactions) for the purchase and sale of wholesale batches of materials, products, goods in a sequence corresponding to the sequence of stages of creating added value, for the production of certain goods, their promotion in specific market segments and their offering to target consumer groups. The subordinate role of the logistics chain, which ensures the advancement of material flow between production units, warehouses, retail facilities, transport hubs, and other links of this logistics formation, has been determined within the organizational boundaries formed by the participants in the supply chain in accordance with the terms of the concluded agreements. A fundamental list of elements that form the content of supply chain management activities has been established, and an author's definition of the term "supply chain management" has been proposed. An analysis of the role and potential of the Ukrainian trade entrepreneurship sector in the formation of supply chains to ensure the production and promotion of goods to consumers necessary to provide for individual target consumer

contingents was conducted. Using the example of cooperative trade, the features and problems of forming supply chains to meet the needs of residents of predominantly rural areas are considered. The author's recommendations for innovative transformation of established and promising supply chains are proposed.

Key words: supply chains, logistics chain, commodity flow, supply chain management, commercial entrepreneurship, cooperative trade.

JEL Classification: L81, M21, L29

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-32>

Постановка проблеми. В сучасній економіці з притаманними їй процесами розподілу праці, спеціалізації, кооперації, інтеграції та глобалізації підприємства ведуть свою діяльність завдяки активній взаємодії з партнерами, які забезпечують постачання матеріальних ресурсів, надання цінної бізнесової інформації, сприяння у вивченні ринків закупівель чи в збуті виготовленої продукції. Всі ці процеси набули в сучасному світі надзвичайно важливого значення, адже вони фактично визначають можливості та перспективи розвитку кожного суб'єкта господарювання, який виявляється різною мірою залежним від того, наскільки вдало він сформував власну систему господарських зв'язків і як успішно інтегрувався в існуючі на глобальному чи внутрішньому (національному, регіональному) ринку ланцюги поставок тих чи інших матеріалів, продукції, товарів. Тому розуміння сутності, ролі, видового різноманіття та особливостей структурування ланцюгів поставок, а також можливостей та механізмів управління ланцюгами поставок у сучасній економіці є вкрай важливим та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми сутності ланцюгів постачань та управління ними в тісному зв'язку з інструментарієм логістики досліджували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Д. Уотерс, М. Крістофер, А. Харісон, Дж. Годсел, Дж. Ментцер, М. Ліндерс, Х. Фірон, А. Шимонік, К. Рутковські, Н. Чухрай та О. Гірна [1], Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч [2] та ін. Значна кількість присвячених проблематиці, пов'язаній із ланцюгами поставок, наукових публікацій останнього часу розглядає ці питання з позицій маркетингу або інформаційних технологій, у тісному зв'язку з розвитком інструментарію логістичного менеджменту, створенням інтегрованих формувань у глобальному бізнесі, в міжнародній економіці, оптимізацією логістичних потоків, мінімізацією ризиків в управлінні ланцюгами поставок, специфікою формування т.зв. ланцюгів холодних поставок, використанням логістичної інфраструктури та ін. Основні ідеї та прикладні аспекти вирішення цих питань відображені в наукових роботах таких авторів, як О. Завадська, В. Місюкевич, В. Сисюєв [3], В. Кривещенко, Г. Хмурковський, Т. Ляденко [4], С. Терещенко, А. Євтушенко [5], М. Чорна [6], Є. Крикавський і Т. Наконечна [7], І. Паламарчук та Н. Артюх [8] та ін. Проте в значній частині публікацій нечітким є трактування самої сутності

ланцюга поставок як явища, внаслідок чого предметом розгляду виявляється не ланцюг поставок, а управління ланцюгом поставок як комплекс управлінської діяльності або ж конкретний інструментарій вирішення окремих проблем діяльності суб'єктів господарювання, задіяних в інтегрованих логістичних ланцюгах. Це обумовлює потребу в систематизації існуючих поглядів і підходів до трактування терміна “ланцюг поставок”, уточненні його визначення та визначенні співвідношення з поняттям логістичного ланцюга. Поряд з цим, певний інтерес викликають питання щодо місця і можливостей залучення суб'єктів торговельного підприємництва до формування ланцюгів поставок у контексті сучасної економічної ситуації в Україні.

Постановка завдання. Завдання даного дослідження полягає у проведенні критичного аналізу поглядів наукової спільноти на трактування терміна “ланцюг поставок”, узагальненні підходів до визначення даного поняття, уточненні сутності, структури ланцюга поставок та видового складу його елементів, проведенні аналізу можливостей залучення суб'єктів торговельного підприємництва до процесів формування ланцюгів поставок в умовах сучасної економіки України. Метою є визначення сутності ланцюгів постачань та потенціалу залучення суб'єктів торговельного підприємництва України до їх структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішна діяльність сучасного підприємства в умовах висококонкурентного середовища, створеного величезною кількістю різноманітних виробників і посередників, які з різним рівнем глибини спеціалізуються на здійсненні різних видів господарської діяльності, може реалізовуватися за умов залучення даного суб'єкта до складних економічних формувань, які в спеціальній економічній літературі та господарській практиці отримали назву “ланцюгів постачання”. Втім, варто зазначити, що попри досить тривалий період використання даного терміна саме поняття “ланцюга постачання” (або, як варіант – “ланцюга поставок”) все ще залишається предметом дослідження та дискусій. Так, зокрема, Г. Овчаренко та О. Рудківський [9], розглядаючи підходи зарубіжних вчених Д. Бауерсокса, М.Крістофера, Дж. Р. Стока і Д. М. Ламберта, Д. Уотерса та деяких інших зарубіжних авторів, звертають увагу на твердження М. Крістофера про сучасний етап розвитку світових ринків у формі “конкуренції ланцюгів поставок” та визначення Д. Уотерсом ланцюга поставок як

поняття, що "... складається із сукупності видів діяльності і організацій, через які матеріали проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача..." [9, с. 138]. В цій же публікації автори, намагаючись систематизувати варіанти трактування поняття "ланцюг поставок", виокремлюють позиції різних вчених, що трактують ланцюг поставок як:

- "...інтегративну філософію, прийняту для управління глобальним переміщенням у каналі дистрибуції, від постачальника до кінцевого клієнта";
- "...стратегічну концепцію, яка охоплює ідентифікацію, а також управління усією системою процесів, які додають вартість до доставлених продуктів (процесів, які створюють додану вартість)";
- "...інтегроване управління переміщеннями товарів та інформації, які реалізуються від первинного постачальника до кінцевого клієнта";
- "...будь-які логістичні дії і процедури, перетворення матеріалів і послуг, необхідні для виготовлення продукту або пропонування послуги";
- "...інтегрований процес, який характеризується певною структурою часткових процесів, що охоплюють зокрема: - реалізацію замовлень; - обслуговування клієнта; - складування і управління запасами; - підготовку реалізації продукту; - узгодження цілей і формування систем переміщень";
- "...мережу взаємно пов'язаних між собою організацій, залучених у різні процеси і дії, метою яких є доставка кінцевому споживачу повної пропозиції продуктів та послуг" [всі наведені цитати – за [9, с. 139].

У цій же статті вказується на варіант тлумачення К. Рутковскі ланцюга поставок як "...фізичної мережі, яка проходить від початкового постачальника до клієнта (та)... охоплює як аспекти, зв'язані з розвитком продукту, постачанням, виробництвом, фізичною дистрибуцією і післяпродажними послугами, так і аспекти, зв'язані з поставками, реалізованими зовнішніми надавачами пропозицій" [10, с. 12].

Проведений логіко-змістовний аналіз засвідчує, що деякі з цих варіантів визначень відносяться до змісту управлінських процесів із "управління ланцюгами поставок" (у частині філософії, концепції, управління процесами) або ж до категорії т. зв. "логістичного ланцюга", але взагалі не характеризують саме термін "ланцюг поставок", а тому не можна погодитися з авторами, що "...ці варіанти трактують поняття, які характеризуються взаємозамінністю і взаємодоповнюваністю" [9, с. 139]. Вони, на нашу думку, просто стосуються різних понять. Натомість безпосередньо до терміна "ланцюг поставок" відносяться визначення даного поняття з позицій об'єктного та процесного підходів, які передбачають, що:

❖ "...ланцюг поставок в об'єктному розумінні – це сукупність організацій (підприємств-виробників, дистрибуторів, 3PL і 4PL провайдерів, експедиторських компаній, підприємств оптової та роздрібної торгівлі), які взаємодіють у матеріальних,

фінансових та інформаційних потоках, а також потоках послуг від джерел вихідної сировини до кінцевого споживача;

❖ ланцюг поставок з точки зору процесного управління – це сукупність потоків і відповідних їм коопераційних і координаційних процесів між різними учасниками ланцюга створення вартості для задоволення вимог споживачів у товарах і послугах" [11, с. 265].

Як видається, ближчим до сутності ланцюга поставок є перший варіант, в якому ключову роль у дефініції відведено суб'єктам бізнесу, які на засадах міжсуб'єктної взаємодії – шляхом укладання низки договірних транзакцій з постачання (поставок) сировини, продуктів її переробки (готової продукції), товарів – формують спільноту поєднаних спільним інтересом учасників ринку (від постачальника сировини і до остаточного споживача).

Важливо, що саме поняття "поставка" традиційно в бізнесі та праві трактується як форма товароруку, в основі якої лежить відвантаження товару покупцеві за одним документом – договором поставки (або іншим його відповідником). До того ж, професійна бізнес-спільнота застосовує термін "поставка" в розумінні його як організованої у часі й просторі доцільної сукупності взаємовизначених і взаємозалежних функцій (групи операцій), яка реалізовує завдання передавання обумовленого товару (продукції, послуги) постачальником (продавцем) у визначений термін покупцеві (споживачеві) для подальшого використання. Отже, у випадку взаємодії деякої обмеженої кількості лінійно-упорядкованої множини учасників товароруку, які здійснюють доведення продукції до споживача, утворюється ланцюг поставок.

Інший варіант тлумачення терміна "ланцюг поставок", про який йшлося у вищенаведеній цитаті, на наш погляд, відображає засоби і способи досягнення зазначених цілей вищевказаних суб'єктів щодо задоволення вимог цільових (остаточних) споживачів у визначених товарах і послугах.

Широкого розповсюдження в присвячених ланцюгам поставок публікаціях набула позиція Т. Колодізевої щодо сутності ланцюга поставок, сформульованої на основі аналізу відображених у наукових роботах підходів з точки зору об'єктно-просторового, процесного, а також поведінкового представлення досліджуваного явища та морфологічного аналізу даного поняття. В результаті Т. Колодізева запропонувала визначення ланцюга поставок як "...заснованого на інтеграції бізнес-процесів/потоків та кооперації, об'єднання у просторі і часі учасників від початкового постачальника через фокусну компанію до кінцевого споживача для підвищення ефективності їх логістичної діяльності через отримання синергетичного ефекту та задоволення попиту на продукцію або сервіс" [12, с. 138]. На наш погляд, певним недоліком цього визначення є не стільки масштабність і зайве ускладнення його формулювання, скільки прагнення замінити сутність ланцюга поставок і звести її до акцентування цільової ролі ланцюга поставок як інструмента підвищення ефективності діяльності

об'єднаних у ньому учасників (до того ж - лише логістичної) на засадах т.зв. поведінкового підходу.

Разом з тим, привертає увагу варіант трактування ланцюга поставок Дж. Т. Менцером як "...мережі автономних організацій (постачальників, виробників, оптових і роздрібних торгових компаній), через які матеріали і комплектуючі вироби купуються, перетворюються у готові товари і доставляються кінцевим споживачам" (цитата – за [13, с. 69]). На наш погляд, саме тут досить вдало відображено основну сутність складного структурованого об'єднання суб'єктів, що виконують різні функціональні ролі в комплексному процесі формування доданої вартості. В той же час вважаємо: дане визначення варто доповнити уточненням, що таке об'єднання суб'єктів є "лінійно упорядкованою множиною" (адже сам ланцюг є поєднанням елементів, послідовно з'єднаних один із одним) (рис. 1).

Це означало б, що відносини між автономними учасниками ланцюга поставок формуються за принципом попарної взаємодії (транзакції) послідовно – за логікою виконання комерційних за своїм характером операцій постачання (поставок відповідних партій матеріалів, продукції, товарів).

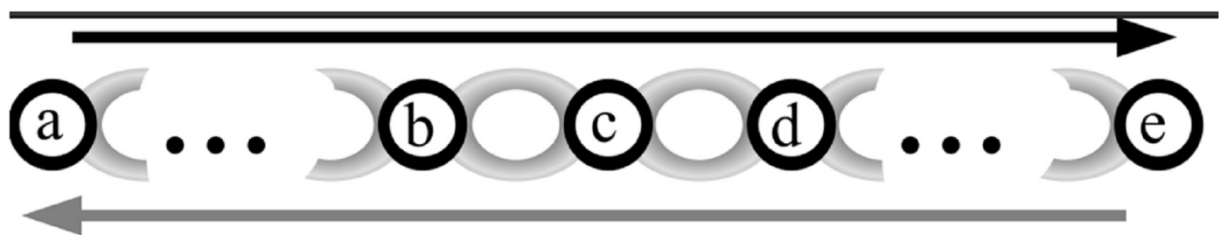
На користь такого підходу свідчить також позиція фахівців консалтингової агенції Berenschot (Нідерланди) (Гербен ван ден Берг і Пол Пітерсма), що в своїй праці трактують ланцюг постачань як "...ланцюг компаній, кожна з яких виконує власну специфічну діяльність, перетворюючи природні ресурси на продукт або послугу для споживачів..." ([15], цитата – за [16]), що наочно відображається на рис. 2.

Подібною позиції дотримується також група дослідників (І. В. Козленкова, Д. Дж. Лунд, Г. Томаш, М. Хульта, Жанетт А. Мена), які стверджують, що "...у комерції ланцюг поставок – це система організацій, людей, діяльності, інформації та ресурсів, залучених до постачання товару чи послуги

споживачеві" (цитата – за [16]). При цьому спільна діяльність учасників даного ланцюга поставок "...передбачає перетворення природних ресурсів, сировини та компонентів у готовий продукт і доставку до кінцевого споживача" [там же]. Зазначимо ще й те, що чинним в Україні законодавством ланцюг поставки трактується як "...послідовність суб'єктів господарювання, які забезпечують постачання продукції від виробника до споживача" [18, ст. 1].

Експерти Binance Academy визначають поняття "ланцюг поставки" подібним чином: на їх думку "...ланцюги постачання - це мережа людей і компаній, які беруть участь у створенні та розповсюдженні певного продукту чи послуги, від початкових постачальників до кінцевих користувачів і клієнтів" [19]. Принципова модель ланцюга поставок (у версії даного джерела – "базова система ланцюга постачання") відповідно до даного джерела "...часто включає постачальників продуктів харчування або сировини, виробників (етап переробки), логістичні компанії і кінцевих роздрібних продавців" [там же].

Удосконалену версію визначення ланцюга поставок наводить у своїй статті М. Григорак, стверджуючи, що ланцюг постачання – це "...сукупність господарюючих суб'єктів (постачальників ресурсів, виробників продукції, підприємств торгівлі, комерційних посередників), які інтегрують свої бізнес-процеси та потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові) у просторі і часі для спільного творення споживчої цінності та задоволення попиту кінцевих споживачів" [20, с. 213]. Автор вказує, що таке "...тлумачення відображає об'єктно-просторове представлення ланцюга постачання, що дозволяє визначити його фізичні та ринкові межі, а також інтеграцію ключових бізнес-процесів" [там же].



Умовні позначення:

чорна стрілка – матеріальні, інформаційні, фінансові потоки

сіра стрілка – інформаційні, фінансові, зворотні матеріальні потоки

a – початковий постачальник (постачальник 2 рівня)

b – постачальник 1 рівня

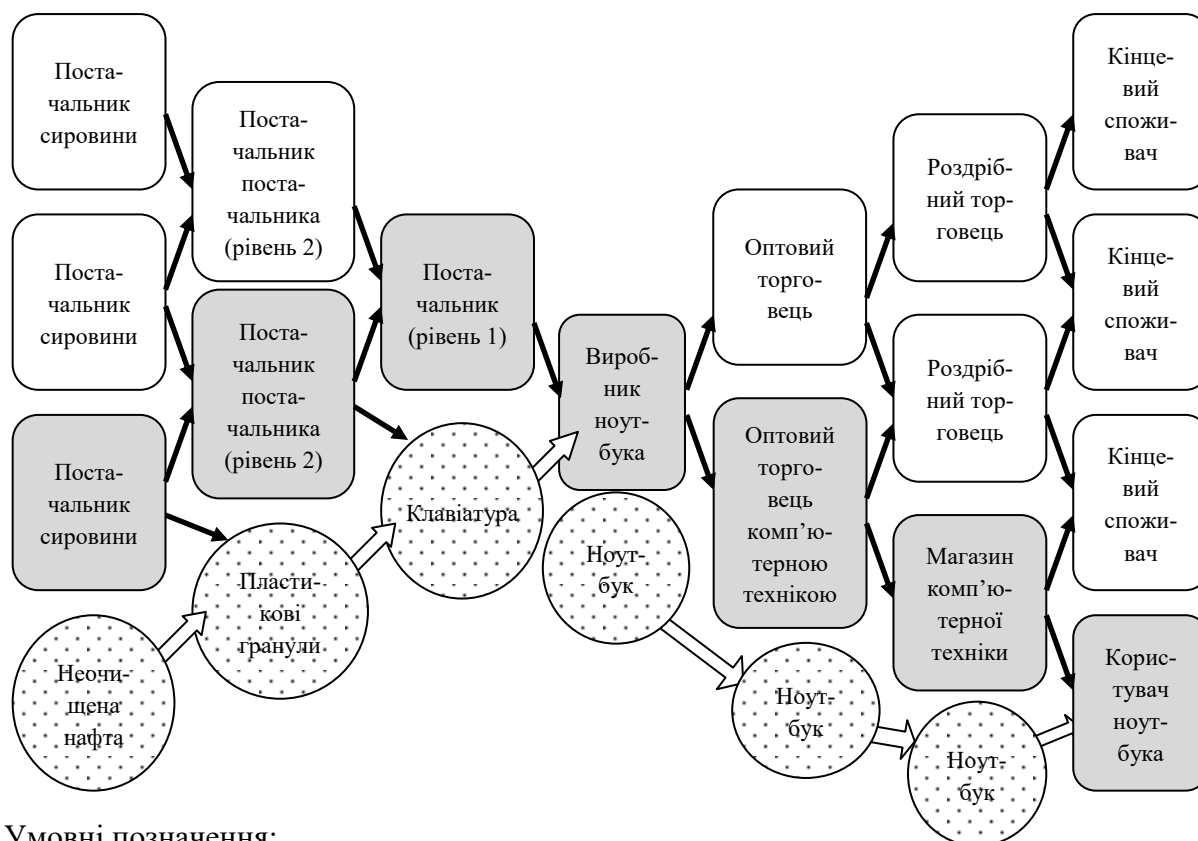
c – виробник

d – оптовий торговець (покупець, одержувач)

e – остаточний споживач

Рис. 1. Принципова модель ланцюга поставок як лінійно упорядкованої множини взаємодіючих суб'єктів

Джерело: [14]



Умовні позначення:

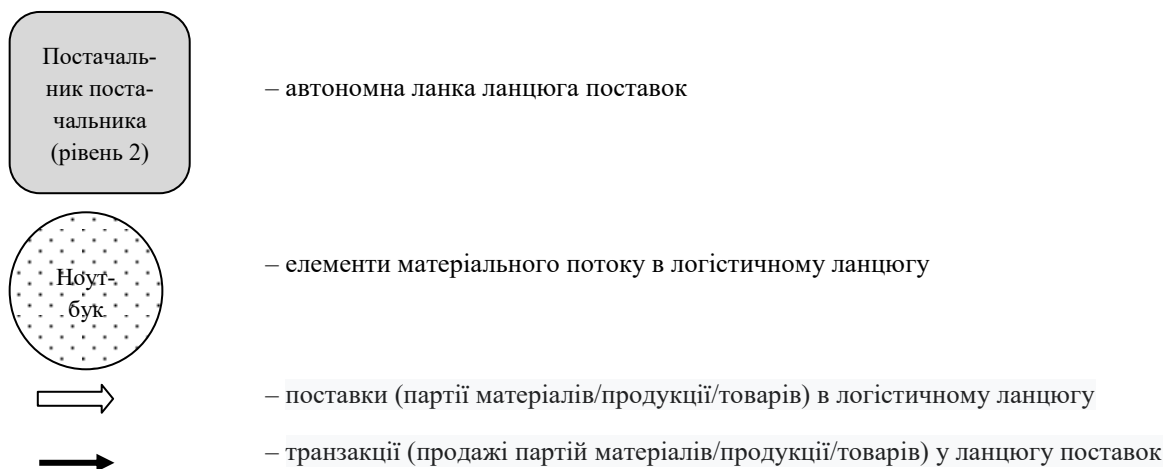


Рис. 2. Візуалізація ланцюга поставок на моделі мережі постачання та збуту

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Загалом погоджуючись із даним твердженням, зазначимо, що за своїм докорінним змістом ланцюг поставок, на наш погляд, має визнаватися саме як послідовно (лінійно) упорядковане об'єднання суб'єктів господарювання, що взаємодіють між собою завдяки укладанню послідовної низки договорів поставки в послідовності, що відповідає логіці просування матеріального потоку в логістичному ланцюзі та стадіям створення доданої вартості (тобто – товару, необхідного для цільових споживачів), а інтеграція бізнес-процесів та потоків у такому об'єднанні має вважатися його

характерною ознакою (але не сутністю апіорі), що відображає характер взаємодії даних суб'єктів у межах реалізації спільного для всіх учасників (ланцюжка) завдання.

Інакше кажучи, в ланцюзі поставок первинною є множина суб'єктів господарювання, які послідовно, в певному упорядкованому чергуванні здійснюють комерційні акти купівлі-продажу матеріалів/продукції/товарів (ланцюжків перепродажів із одночасними трансформаціями кількісних і якісних параметрів зазначених елементів матеріального потоку). Натомість здійснювані

процеси й організовані потоки (матеріалів, продукції, товарів, фінансів, інформації, послуг тощо), на нашу думку, є елементами вторинного роду, що утворюються вищезгаданими суб'єктами господарювання.

При цьому ланцюг поставок, як видно з рис. 2, охоплює всіх суб'єктів господарювання, диференційованих за їх функціональною роллю в процесах товароруху, які в якості ланок ланцюга поставок виконують (забезпечують) комплекс комерційних функцій, пов'язаних із послідовним переміщенням і кількісними та якісними перетвореннями партій матеріалів/продукції/ товарів – від стадії пошуку сировини та вихідних матеріалів до доставки готових продуктів кінцевому користувачеві.

У такому випадку безпосередні роботи і процеси з просування і перетворень у просторі та часі зазначених матеріалів/продукції/товарів як елементів матеріального потоку в інтегрованому логістичному ланцюгу логічно виступають як комплекс логістичної діяльності, як сукупність логістичних потоків на різних стадіях такого логістичного ланцюга в часових і просторових параметрах утвореної логістичної системи. Рух матеріального потоку як основного системоутворюючого елемента цієї логістичної системи забезпечується завдяки міжсуб'єктній взаємодії різних підприємств у формі послідовного ланцюжка поставок. При цьому саме до структури інтегрованого логістичного ланцюга варто відносити потоки інформації, які ініціюють рух відповідних елементів матеріального потоку та характеризують його стан і процеси в межах даної економічної системи.

На наш погляд, такий підхід дозволяє чітко виокремити поняття ланцюга поставок як своєрідної “траєкторії” формування послідовної серії комерційних угод, укладених певними залученими суб'єктами господарювання, і поняття логістичного ланцюга – як лінійно упорядкованої множини об'єктів, через які здійснюється безпосередній рух товарного потоку, що відповідає умовам укладених вище угод (при цьому траєкторія руху матеріального потоку може не завжди відповідати “траєкторії договірних зобов'язань”, тобто – структурі ланцюга поставок).

Реалізація спільного для всіх учасників ланцюга поставок завдання (за М. Ю. Григорак – “спільного творення споживчої цінності та задоволення попиту кінцевих споживачів”) досягається через інтеграцію діяльності всіх залучених суб'єктів господарювання з виконанням комплексу бізнес-процесів, якими є: “управління взаємовідносинами зі споживачами; обслуговування споживачів; управління попитом, виконанням замовлень,

виробництвом/операціями, постачанням; розробка продукту і доведення його до комерційного використання; управління поворотними матеріальними потоками тощо” [20, с. 213]. Не вдаючись до детального аналізу даного переліку, зазначимо, що фактично ці бізнес-процеси теж є предметом діяльності кожного з учасників ланцюга поставок і не можуть розглядатися в його структурі як самостійний елемент, адже їх виконання забезпечується відповідним персоналом і на основі використання певних ресурсів та інфраструктури, належних даним учасникам або доступних їм на певних умовах.

Ланцюги поставок в реальній економіці формуються залежно від цілей їх створення, від природи матеріалів, продукції, товарів, задля постачання яких вони створюються; вони відрізняються різним змістом комплексів комерційних операцій та пов'язаних із ними процесів логістичних (насамперед – матеріальних) потоків, кількістю ланок і рівнями управління. З урахуванням цього формуються найрізноманітніші комбінації ланок ланцюгів поставок та траєкторій руху логістичних потоків у логістичних ланцюгах; при цьому діяльність із формування таких структур потрібно відносити до предмета діяльності, що визначається як управління ланцюгами поставок. На наш погляд, управління ланцюгом постачань треба розглядати як процес інтегрування та координування всіх суб'єктів господарювання та видів діяльності, які входять до ланцюга поставок, на основі співпраці, ефективних бізнес-процесів та спільного використання інформації з метою створення високоефективних товаропровідних систем, які забезпечують їх учасникам вагому конкурентну перевагу, а споживачам – наявність у торговельній мережі достатньої пропозиції товарів для задоволення їх потреб.

У загальному випадку, як випливає з проведеного вище аналізу, ланками ланцюгів поставок є будь-яке виробниче підприємство (промислове, сільськогосподарське, переробне), суб'єкт торговельного підприємництва (сфери оптової чи роздрібної торгівлі у формі фізичної чи юридичної особи), підприємство сфери послуг, а також постачальники т.зв. фокусної компанії (різного рівня) і споживачі різного рівня (оптові покупці, кінцеві споживачі). Поряд із ними, елементами ланцюгів поставок із урахуванням конкретних управлінських рішень щодо способів реалізації поставок можуть бути логістичні посередники, інституціональні контрагенти, інші посередники та контрагенти (рис. 3).

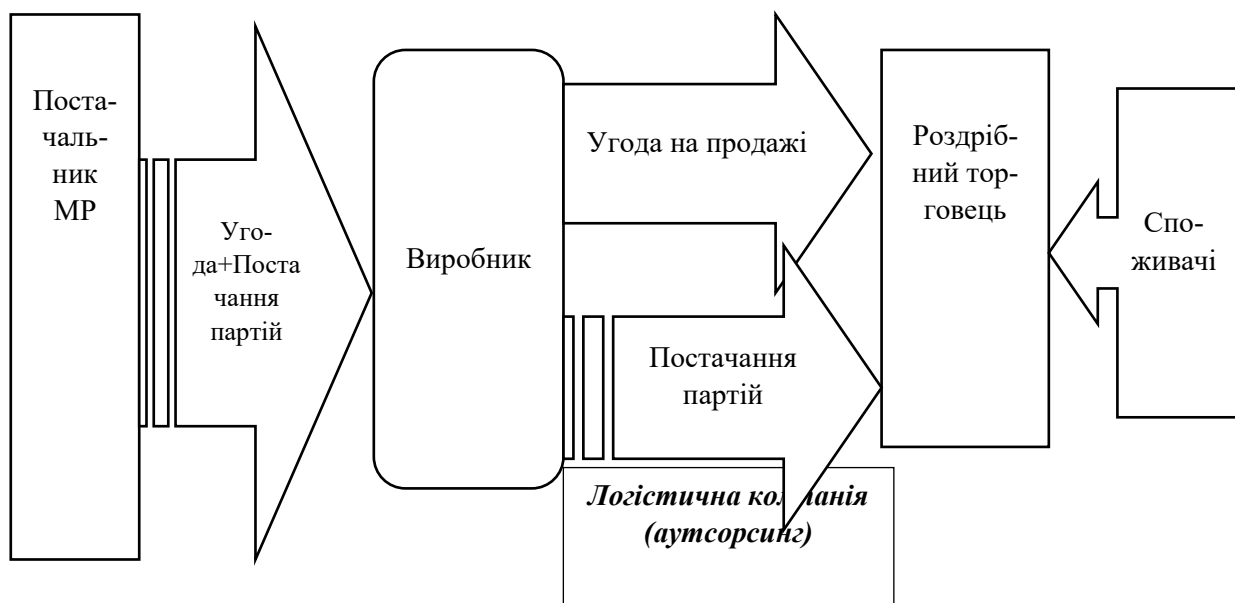


Рис. 3. Логістичний посередник у структурі ланцюга поставок (принципова схема)

Джерело: розробка автора

На думку Д. Кочубея і Т. Григоренко, до логістичних контрагентів-посередників належать підприємства, що надають логістичні послуги на принципах аутсорсингу для центральної (фокусної) компанії ланцюга поставок: експедитори, перевізники, склади, термінали, митні брокери, страхові компанії, агенти, стивідорні компанії тощо; інституціональними контрагентами є митні органи, органи контролю, нагляду та ліцензування, до категорії інших посередників відносяться банки, компанії інформаційного сервісу та консалтингу, рекламні компанії тощо [11, с. 265].

На практику організації ланцюгів поставок у світовій економіці та в народногосподарському комплексі України істотно вплинули економічні обмеження в період пандемії коронавірусу і ще більше – кризові процеси, зумовлені початком широкомасштабної агресії РФ. Серед критичних негативних наслідків цих чинників для вітчизняної економіки в першу чергу експерти визначають втрату виробничого потенціалу внаслідок тимчасової окупації частини України, блокаду значної кількості транспортних терміналів (хабів) і логістичних маршрутів, припинення діяльності багаточисельних суб'єктів бізнесу, руйнування торговельних об'єктів, інфраструктури логістики тощо [21, с. 112], а це призвело до втрати традиційних джерел постачання матеріалів, продукції, товарів, руйнування усталеної системи господарських зв'язків, зниження ефективності існуючих ланцюгів постачань і необхідності побудови нових, безпечних ланцюгів постачань, які були б ефективними та стійкими перед загрозами і ризиками.

Одним із найбільш привабливих рішень у цьому напрямку стає формування нової мережі ланцюгів поставок, які б найбільш адекватно враховували специфіку організації збуту, торгівлі

різними видами матеріалів, продукції, товарів і дозволяли організувати необхідний комплекс логістики для кожного такого інтегрованого об'єднання суб'єктів господарювання на основі залучення тих чи інших учасників – ланок ланцюгів поставки, потенціал яких відповідає вимогам сьогодення.

Видове різноманіття таких перспективних ланок ланцюгів поставок охоплює постачальників сировини, посередників у постачанні матеріальних ресурсів, виробників, оптових і роздрібних торговців тощо, серед яких значна частина суб'єктів господарювання за змістом економічної діяльності відноситься до сектора торговельного підприємництва.

Як вказує в одній із своїх публікацій І. Шиндировський, сектор торговельного підприємництва [22, с. 77] охоплює діяльність юридичних осіб (підприємств) та фізичних осіб-підприємців (т.зв. ФОПів) у сегменті економіки, віднесеному за Класифікатором видів економічної діяльності до секції G “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотransпортних засобів і мотоциклів”. Традиційно вважається, що торговельне підприємництво включає господарську діяльність суб'єктів господарювання в сфері оптової (закупівлі та збут великими партіями) та роздрібною (продаж населенню) торгівлі шляхом здійснення самостійної купівлі, зберігання, реалізації товарів та надання супутніх послуг з метою отримання прибутку. Разом з тим, до даного сегмента відповідно до зазначеної вище класифікації видів економічної діяльності відносяться також торговельні посередники (агенти, комісiонери, товарні брокери, дистрибутори, дилери та ін.), які працюють у сфері оптової торгівлі за винагороду чи на основі контракту [23].

Сектор торговельного підприємництва займає в народногосподарському комплексі України одне з провідних місць за потенціалом впливу на активізацію розвитку економіки та чисельністю суб'єктів господарювання (табл. 1). В умовах ринкових трансформацій економіки України, що супроводжувалися в період 2000–2020 рр. реальним зростанням обсягів промислового виробництва та скороченням чисельності підприємств промисловості й інших галузей, частка суб'єктів господарювання з основним видом діяльності G “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів” зростала і в 2023–2024 рр. перевищує 60% від загальної чисельності по країні.

При цьому чисельність суб'єктів малого підприємництва, які здійснюють діяльність за профілем секції G “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів”, стабільно перевищує 35% від загального масиву таких суб'єктів, що значною мірою зумовлює високу сприйнятливості учасників даного сектора до інно-

ваційного розвитку і динаміки змін стратегії поведінки учасників ринку, в тому числі – в аспектах включення їх в існуючі або нові ланцюги поставок.

Подібною логікою економічної поведінки відзначаються і т.зв. ФОПи, частка яких у даному секторі становить в останні роки близько 40% від загального показника по економіці і які, до того ж, у переважній більшості (у 2024 р. – більше 90%) є суб'єктами малого підприємництва.

Разом з тим, як видно з табл. 2, підприємства та фізичні особи-підприємці сектора торговельного підприємництва в силу своєї спеціалізації відрізняються один від одного з точки зору потенційної участі в ланцюгах поставок, адже ключовою характеристикою останніх є саме налаштованість на конкретні товари, які є системоутворюючими елементами для кожного конкретного такого ланцюга.

Таблиця 1

Місце торгівлі у народногосподарському комплексі України за чисельністю суб'єктів підприємництва

Показники	Показники за роками							
	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
							Од.	%%
Кількість діючих суб'єктів підприємництва, усього								
Суб'єкти підприємництва, всього	2183928	1974318	1973577	1956248	1732508	1913193	1949408	100,0
З них – СМП*	2161999	1958385	1955119	1937827	1716977	1898385	1934640	99,24
Із заг. чисельності - ФОПи	1805118	1630878	1599755	1585414	1470584	1605341	1663811	85,35
З них - СМП	1804758	1630571	1599411	1585105	1470330	1605115	1663619	85,34
Секція G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів								
Суб'єкти підприємництва, всього	1197328	989064	826129	777419	661158	714544	732532	100
З них - СМП	1192849	986108	822680	773845	658211	711572	729493	60,93
Із заг. чисельності - ФОПи	1087174	895421	727760	680381	593763	634967	661102	90,62
З них - СМП	1086951	895285	727591	680233	593650	634864	661024	55,21
Показник сектора G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів у %% до загального показника по народногосподарському комплексу України								
Суб'єкти підприємництва, всього	54,82	60,65	60,67	61,21	69,11	62,58	61,42	X
З них - СМП	55,17	50,35	42,08	39,93	38,34	37,48	37,71	X
Із заг. чисельності - ФОПи	60,23	54,90	45,49	42,92	40,38	39,55	39,73	X
З них - СМП	60,23	54,91	45,49	42,91	40,38	39,55	39,73	X

* СМП – суб'єкти малого підприємництва

Джерело: складено на основі [24]

Структура масиву суб'єктів торговельного підприємництва за класами економічної діяльності в Україні у 2024 р.

Клас за КВЕД	Кількість СТП, од	Їх частка (%) у загальній чисель- ності по галузі (секція G), %	З них - ФОПи		
			Кіль- кість, од	Частка (%) у загальній чи- сельності	
				по класу КВЕД,	по галузі (секція G)
45. Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	55944	7,64	49097	87,76	7,43
46. Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	157809	21,54	103849	65,81	15,71
47. Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	518779	78,47	508156	97,95	76,86
Секція G. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	732532	100,0	661102	90,25	100,0

Джерело: складено на основі [24]

А тому, розглядаючи перспективи оновлення ланцюгів поставок на майбутні періоди, можна відзначити набагато кращі потенційні можливості для залучення до них сегмента роздрібних торговців (чисельність яких перевищує кількість оптових торговців практично в 4 рази); ще в більший мірі це стосується групи торговців автотранспортними засобами (перевага – більше ніж у 10 разів). Щоправда, такі пропорції назагал відповідають традиційним співвідношенням масштабів і параметрів торговельної діяльності у даних секторах торговельної галузі та традиціям залучення учасників ринку до відповідних процесів, а тому домінування роздрібних торговців є цілком логічним і з тієї точки зору, що саме вони виступають тією ключовою ланкою в ланцюжку поставок, яка безпосередньо взаємодіє з кінцевими споживачами та приймає на себе споживчий попит у всій його різноманітності та динамізмі. Відповідно, різні групи роздрібних торговців із урахуванням специфіки власної діяльності з реалізації товарів визначеного асортименту і здійснення торговельного обслуговування повинні приймати рішення про долучення до існуючих ланцюгів поставок або ж – про створення нових структур такого виду. Зокрема, в цьому контексті варто звернути увагу на діяльність системи кооперативної торгівлі України.

Кооперативна торгівля, яку здійснюють підприємства й організації спілок споживчих товариств областей, до теперішнього часу виступає провідною галуззю системи споживчої кооперації України. За даними статзвітності Укркоопспілки, станом на 1 січня 2024 р. у роздрібній торгівлі спілок споживчих товариств областей України нараховувалося 3632 магазини, з них у сільській місцевості – 2995 од. (82,5% від загальної чисельності кооперативних магазинів) [25], що є свідченням домінування в її стратегії чіткої соціальної орієнтації та високого рівня соціальної

відповідальності, спрямованості на забезпечення цілей сталого розвитку шляхом поліпшення якості життя населення сільських територій.

Кооперативна торгівля для задоволення попиту своїх пайовиків та інших (переважно – сільських) мешканців здійснює реалізацію споживчих товарів в обсягах, відображених як “роздрібний товарооборот торгової мережі підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей”, що в 2023 р. становив 8561,7 млн грн [там же]. Для забезпечення таких обсягів кооперативною торгівлею лише в 2023 р. було запропоновано (і надалі – реалізовано) потенційним споживачам різноманітні товари, виготовлені як вітчизняними, так і зарубіжними виробниками (в тому числі – виробничими підприємствами споживчої кооперації). Реалізація товарів у таких обсягах засвідчує завершення процесу доведення товарних потоків до кінцевих споживачів від місць їх виготовлення через різноманітні логістичні канали та логістичні ланцюги різної структури й складності і фактично засвідчує успішне функціонування організованих ланцюгів постачань.

Для кожного окремого суб'єкта господарювання (зокрема – суб'єкта кооперативної торгівлі) і загалом для утвореного шляхом укладання послідовних угод із просування товарного потоку конкретного ланцюга поставок за участю суб'єктів кооперативної торгівлі однією з найважливіших умов забезпечення ефективності є визначення стратегії забезпечення взаємодії з іншими учасниками і підбір ефективних інструментів управління комерційними і логістичними процесами в кожній конкретній ланці ланцюга постачань. Між тим, процес створення ефективних ланцюгів постачань саме для кооперативної торгівлі є доволі непростим через впливи низки факторів, відображених на рис. 4.

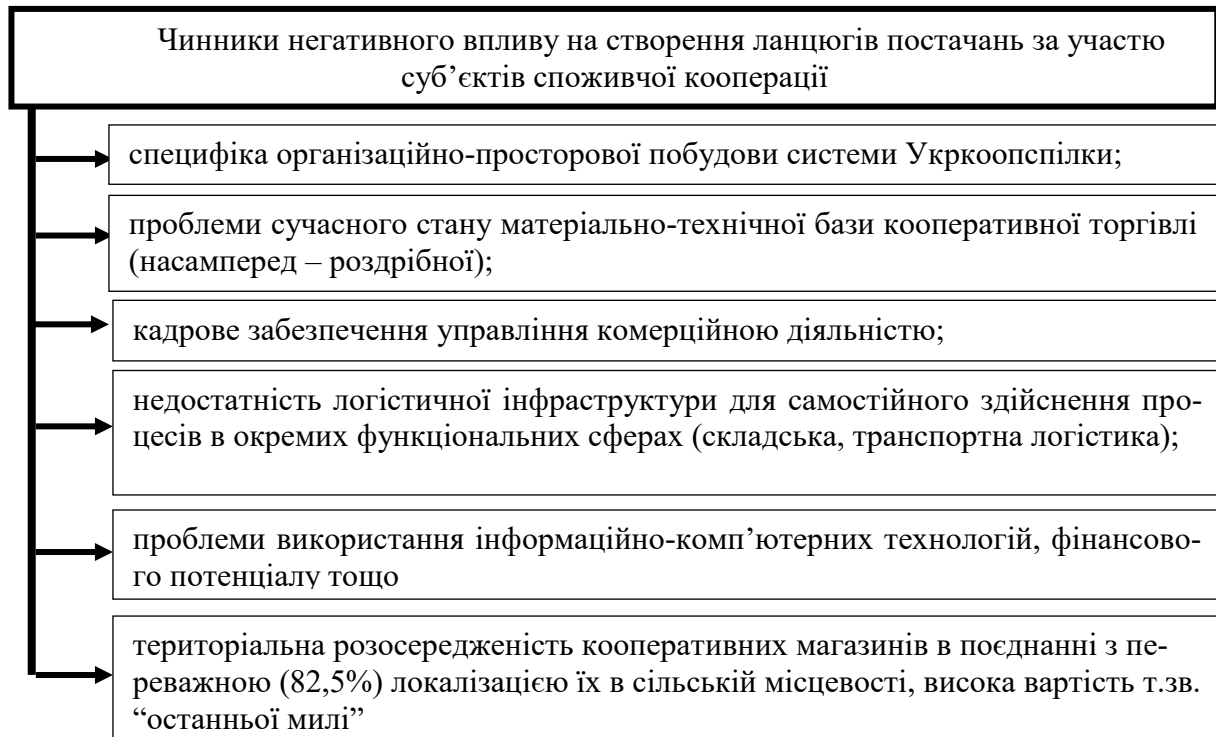


Рис. 4. Чинники, що ускладнюють процеси створення ефективних ланцюгів постачань за участю суб'єктів споживчої кооперації

Так, зокрема, територіальна розосередженість кооперативних магазинів переважно на сільських територіях та відносно незначні масштаби реалізації ними товарів широкого асортименту товарів багатьох товарних груп (з відповідно невеликими розмірами поставок товарів окремих груп та різномовностей) зумовлюють відносно високу вартість доставки товарів.

До того ж, різноманіття асортименту товарів, для постачання яких (враховуючи обмеження, пов'язані з фактором "товарного сусідства") в кооперативні магазини формуються окремі ланцюги постачань, призводить до використання різних технологій товаропросування та зумовленого цим підбору різних транспортних і технічних засобів (напр. – за технологіями т. зв. "холодної логістики"). В результаті навіть для кожного окремого кооперативного магазину в системі Укркоопспілки підбираються найбільш прийнятні технології товароруку та спроможні їх забезпечити відповідні постачальники (вибір постачальника переважно залежить від особливостей товарних груп – локалізація підприємства – потенційного постачальника, терміни реалізації товарів, споживчі властивості та ін.). У кінцевому підсумку це приводить до формування достатньо складної мережі ланцюгів постачань навіть для кожного окремого магазину і постачальниками в цих ланцюгах поставок можуть бути різні підприємства оптової торгівлі, виробники, дистрибутори та ін.

Зазначимо, що в загальній конфігурації ланцюга постачань кооперативні магазини (як і

інші роздрібні торговці загалом у системі економічних процесів) створюють для організаторів ланцюгів поставок можливості реалізувати ідеї т.зв. "витягуючої" концепції логістики, що передбачає визначення параметрів товарного потоку з урахуванням динамічно змінюваного попиту споживачів. Дана концепція передбачає орієнтацію організаторів ланцюгів постачання на ідеї гнучкого реагування на зміни попиту цільових аудиторій, його прогнозування та стратегічного планування шляхом активного використання комп'ютерних технологій та здійснення швидких інформаційних обмінів масивами інформації про обсяги та структуру реалізованого попиту в режимі "онлайн". Реалізація таких ідей низкою фахівців пов'язується з поширенням практики організації ланцюгів поставок товарів різноманітного асортименту в межах системи споживчої кооперації на основі здійснення їх силами кооперативного опту (закупівельних або оптово-логістичних центрів облспоживспілок) [26] та з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій. Такі організатори ланцюгів поставок до закладів кооперативної роздрібної торгівлі реально спроможні забезпечувати закупівлю товарних ресурсів від різних (в т.ч. – кооперативних, вітчизняних, зарубіжних) товаровиробників у великих обсягах, в бажаному асортименті та за прийнятними цінами. В той же час основні сучасні виклики в питаннях створення ефективних ланцюгів поставок та їх функціонування постають перед суб'єктами торговельного підприємництва у таких складних аспектах, як формування адекватної функціональної

структури процесів управління ланцюгами постачань, структуризація ланцюгів постачань, стратегія, прогнозування і планування процесів, закупівлі, виробництво, постачання, управління запасами і складування, доставка (логістика), дистрибутори та роздрібні торговці, споживачі, організація інформаційних потоків тощо, а ключовими орієнтирами мають стати вимоги щодо задоволення попиту, оптимізації витрат, ефективності процесів і забезпечення загальної прибутковості діяльності кожного залученого до структури ланцюга постачань суб'єкта господарювання. Очевидно, що в кожному конкретному випадку суб'єктам господарювання потрібно шукати адекватні інноваційні рішення щодо управління ланцюгами постачань та їх оптимізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Проведений аналіз засвідчив існування в економічній теорії та господарській практиці проблеми відсутності єдиних підходів до трактування сутності ланцюгів поставок як одного з ключових у сучасній теорії бізнесу понять. Узагальнення існуючих підходів та точок зору дозволяє стверджувати, що ключовим аргументом у вирішенні цієї проблеми має вважатися положення щодо визначальної ролі суб'єктів господарювання, які з метою задоволення власних економічних інтересів організовують виробництво необхідних для споживачів товарів і забезпечують їх доведення до таких кінцевих одержувачів шляхом укладання низки послідовних угод (контрактних транзакцій), які забезпечують перепродажі партій відповідних матеріалів, продукції, товарів та організовують рух відповідних матеріальних потоків у просторі і часі за узгодженими траєкторіями в межах інтегрованого логістичного ланцюга.

Подальші дослідження, на наш погляд, мають передбачати вивчення застосовуваного в практиці бізнесу видового різноманіття ланцюгів поставок, структури та співвідношення ланцюгів поставок і створюваних для забезпечення їх цілей логістичних ланцюгів, змісту та засад ефективного управління ланцюгами поставок, особливостей формування ланцюгів поставок на основі використання різних видів управлінського інструментарію, аналізу досвіду та проблем здійснення в умовах економіки воєнного стану процесів інноваційних трансформацій різноманітних ланцюгів поставок різних товарів, в яких би взаємодіяли вітчизняні товаровиробники, підприємства зовнішньої торгівлі (як представники зарубіжних продуцентів), суб'єкти (юридичні та фізичні особи) оптової та роздрібною торгівлі України тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія. Львів : "Інтелект-Захід", 2007. 232 с.
2. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
3. Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. С. 234-241.
4. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.
5. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 207-214.
6. Чорна М. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3-6.
7. Крикавський Є. В., Наконечна Т. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2016. № 846. С. 79-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_16.
8. Паламарчук І. В., Артюх Н. А. Управління ланцюгами постачань та використання засобів логістичної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 101-107.
9. Овчаренко Г., Рудківський О. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 1. С. 138-142.
10. Logistyka dystrybucji / za red. Rutkowski K. Warszawa, 2000. 323 s.
11. Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Особливості формування ланцюгів поставок підприємства роздрібною торгівлю. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 264-268. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000819915>.
12. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 133-139. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-133_139.pdf.
13. Фалович В. Визначення змісту поняття "ланцюг поставок". *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених "Соціально-економічні аспекти розвитку економіки"*, 27-28 квітня 2017 р. Т. : ТНТУ, 2017. С. 68-70.
14. Supply chain diagram. *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Supply_chain.svg.
15. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління / пер. з англ. В. Луненко. Харків : Вид-во "Ранок" : Фабула, 2020. 208 с.
16. Джур О. Ланцюги постачань в умовах конкуренції та розвитку секторів сучасної космічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-96>.
17. Wieland A., Wallenburg C. M. Supply-Chain-Management in stormy times (Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten). Berlin, 2011. P. 8.

18. Про загальну безпечність нехарчової продукції від 02.12.2010. Закон України № 2736-VI. Ред. 30.06.2023, діє з 26.10.2023. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17#Text>.

19. Варіанти використання блокчейну: ланцюги постачання. *Binance Academy*. 13 лютого 2019 р. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/academy/articles/blockchain-use-cases-supply-chain>.

20. Григорак М. Ю. Цифрова трансформація ланцюгів постачання як нового бізнес-середовища. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 25 квітня 2024 року) / Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". С. 213-214. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303946>.

21. Ремзіна Н. А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110-124.

22. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. С. 77-82.

23. Лист Державної служби статистики України від 28.02.2019. URL: https://dostup.org.ua/request/46775/response/110706/attach/3/107.pdf?cookie_passthrough=1.

24. Структурні зміни в економіці. Розвиток підприємництва. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

25. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей за 2023 р. К., 2024.

26. Балабан П. Ю., Балабан М. П., Іванов Ю. В. Конкурентоспроможність кооперативного ритейлу: торгівля споживчої кооперації як мережева структура. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісичи, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан % 20П.Ю.% 20Балабан%20М.П.%20Іванов%20Ю.В..pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан%20П.Ю.%20Балабан%20М.П.%20Іванов%20Ю.В..pdf).

REFERENCES

1. Chukhray, N. I. and Hirna, O. B. (2007), *Formuvannya lantsiuh postavok: pytannia teorii ta praktyky : monohrafiia, "Intelekt-Zakhid"*, Lviv, 232 s.

2. Krykavskiy Ye., Pokhylchenko O. and Fertch M. (2017), *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok : navch. posibn., Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki*, Lviv, 844 s.

3. Zavadskaya O., Misiukevych V. and Sysoiev V. (2023), *Optymizatsiia lantsiuh postachan u komertsii lohistytsi: vplyv na efektyvnist ta pry-*

butkovist, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, № 5, s. 234-241.

4. Kryveshchenko V., Khmurkovskiy H. and Liadenko T. (2024), *Optymizatsiia lohistychnykh lantsiuhiv postachannia v umovakh hlobalnykh kryz, Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.

5. Tereshchenko, S. I. and Yevtushenko, A. M. (2023), *Lohistychni lantsiuh postachannia: upravlinnia ta optymizatsiia, Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, № 6 (17), s. 207-214.

6. Chorna M. (2015), *Model optymizatsii lantsiuh postavok tovarnykh resursiv, Ahrosvit*, № 6, s. 3-6.

7. Krykavskiy, Ye. V. and Nakonechna, T. V. (2016), *Vid kholodnoi lohistyky do lantsiuhiv kholodnykh postavok, Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka*, № 846, s. 79-84, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_16.

8. Palamarchuk, I. V. and Artiukh, N. A. (2017), *Upravlinnia lantsiuhamy postachan ta vykorystannia zasobiv lohistychnoi infrastruktury, Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 60, s. 101-107.

9. Ovcharenko H. and Rudkivskiy O. (2011), *Upravlinnia lantsiuhamy postavchannia pidpriemstva na osnovi systemy SCM, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 3, T. 1, s. 138-142.

10. Rutkowski K. (red.) (2000), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa, 323 s.

11. Kochubei, D. V. and Hryhorenko, T. M. (2017), *Osoblyvosti formuvannya lantsiuhiv postavok pidpriemstva rozdrubnoi torhivli, Biznes Inform*, № 10, s. 264-268, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000819915>.

12. Kolodiiizieva, T. O. (2015), *Vyznachennia lantsiuhiv postavok ta yikhnia rol u pidvyshchenni efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstv, Problemy ekonomiky*, № 2, s. 133-139, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-133_139.pdf.

13. Falovych V. (2017), *Vyznachennia zmistu poniattia "lantsiuh postavok", Materialy mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii studentiv i molodykh uchenykh "Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku ekonomiky"*, 27-28 kvitnia 2017 r., TNTU, T., s. 68-70.

14. Supply chain diagram. *Wikipedia*, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Supply_chain.svg.

15. Herben van den Berh and Pol Piterma (2020), *25 kluchovykh modelei upravlinnia / per. z anhl. V. Lunenko, Vyd-vo "Ranok" : Fabula*, Kharkiv, 208 s.

16. Dzhur O. (2021), *Lantsiuhy postachan v umovakh konkurentsii ta rozvytku sektoriv suchasnoi kosmichnoi ekonomiky, Ekonomika ta suspilstvo*, № 34. <https://doi.org/1032782/2524-0072/2021-34-96>.

17. Wieland A. and Wallenburg, C. M. (2011), Supply-Chain-Management in stormy times (Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten), Berlin, p. 8.
18. Pro zahalnu bezpechnist nekharchovoi produktsii vid 02.12.2010. Zakon Ukrainy № 2736-VI. Red. 30.06.2023, diie z 26.10.2023. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2736-17#Text>.
19. Varianty vykorystannia blokcheinu: lantsiuhy postavchannia. *Binance Academy*. 13 liutoho 2019 r., available at: <https://www.binance.com/uk-UA/academy/articles/blockchain-use-cases-supply-chain>.
20. Hryhorak, M. Yu. (2024), Tsyfrova transformatsiia lantsiuhiv postavchannia yak novoho biznes-seredovyscha, *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* : zbirnyk tez dopovidei V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 25 kvitnia 2024 roku) / Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho", s. 213-214, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303946>.
21. Remzina, N. A. (2023), Osoblyvosti upravlinnia lantsiuhamy postavchannia v umovakh kryzovykh yavlyshch, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, № 1 (82), s. 110-124.
22. Shyndyrovskiy, I. M. (2022), Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti yoho suchasnoho stanu, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 70, s. 77-82.
23. Lyst Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy vid 28.02.2019, available at: https://dostup.org.ua/request/46775/response/110706/attach/3/107.pdf?cookie_passthrough=1.
24. Strukturni zminy v ekonomitsi. Rozvytok pidpriemnytstva, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
25. Pokaznyky hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriemstv i orhanizatsii spilok spozhyvchykh tovarystv oblastei za 2023 r. K., 2024.
26. Balaban, P. Yu., Balaban, M. P. and Ivanov, Yu. V. (2020), Konkurentospromozhnist kooperatyvnogo ryteilu: torhivlia spozhyvchoi kooperatsii yak merezheva struktura, Formuvannia systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii : kolektyvna monohrafiia / za red. V. V. Lisitsy, V. I. Misiukevych, O. M. Mykhailenko, PUET, Poltava, 232 s., available at: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан %20П.Ю.%20Балабан%20М.П.%20Иванов%20Ю.В..pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11330/1/Балабан%20П.Ю.%20Балабан%20М.П.%20Иванов%20Ю.В..pdf).

Стаття надійшла: 07.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

УДК 657

Марценюк Р. А.,

romanmarcenyuk1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0968-7334,

Researcher ID: G-9243-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Бобеляк І. В.,

irynabobelyak09@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гринюк А. В.,

grinyuk03@gmail.com,

магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ

Анотація. На сучасному етапі існує суттєвий розрив між потребами менеджменту у швидкій, деталізованій інформації та традиційними підходами до облікового відображення експедиторських операцій. Проблема полягає у відсутності чітко регламентованих методичних засад для розмежування власних витрат експедитора та транзитних коштів, що проходять через нього для оплати послуг третіх осіб. Це призводить до викривлення показників, завищення собівартості та, як наслідок, отримання недостовірних даних про реальну рентабельність окремих замовлень. У статті розглянуто особливості надання транспортно-експедиторських послуг як посередницьких операцій у системі наявних бізнес-процесів суб'єктів підприємництва. Досліджено процес посередництва в процесі постачання між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами і споживачами як важливого елементу логістичного процесу в системі економічних відносин. Розкрито порядок формування розрахункових операцій при наданні транспортно-експедиторських послуг та їх відображення в системі обліку, що передбачає авторський підхід у відокремленні розрахунків з надання транспортно-експедиторських послуг від інших зобов'язань підприємства в частині чіткого розподілу коштів на «транзитні» та винагороду експедитора. Охарактеризовано систему витрат з надання транспортно-експедиторських послуг з метою формування фактичної собівартості їх надання у розрізі структурних підрозділів та видів діяльності. Запропоновано розмежування витрат на прямі і непрямі, які в подальшому розподілятимуться відповідно до обраної бази розподілу, що забезпечить систему управління достовірною інформацією про собівартість наданих послуг у розрізі центрів відповідальності та напрямів їх замовлення. Розкрито особливості відображення в обліку операцій з надання послуг за дорученням клієнта або на умовах комісії та їх вплив на формування витрат і визнання доходів. Досліджено методику формування доходів від надання транспортно-експедиторських послуг та їх визнання в обліку. Запропоновано напрями вдосконалення обліку доходів та результатів діяльності, які передбачають формування аналітичної інформації за різними напрямками надання послуг. Рекомендовано системне вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту з надання транспортно-експедиторських послуг, які є важливою складовою прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: транспортна експедиція, експедиторські послуги, перевезення, витрати, доходи, винагорода, фінансові результати, інформаційне забезпечення.

Martseniuk R. A.,

romanmarcenyuk1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0968-7334,

Researcher ID: G-9243-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Bobelyak I. V.,

irynabobelyak09@gmail.com,

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

Hryniuk A. V.,

grinyuk03@gmail.com,

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

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT OF ACTIVITIES OF ENTERPRISES PROVIDING TRANSPORT AND FORWARDING SERVICES

Abstract. *At the present stage, there is a significant gap between the management needs for fast, detailed information and traditional approaches to accounting for freight forwarding operations. The problem lies in the lack of clearly regulated methodological principles for distinguishing between the freight forwarder's own costs and transit funds that pass through it to pay for third-party services. This leads to distortion of indicators, overestimation of cost prices and, as a result, obtaining unreliable data on the real profitability of individual orders. The article examines the specifics of providing freight forwarding services as intermediary operations within the system of existing business processes of business entities. The mediation process in supply chains between suppliers, manufacturers, distributors, and consumers is analyzed as an important element of the logistics process within the system of economic relations. The procedure for forming settlement transactions in the provision of freight forwarding services and their reflection in the accounting system is disclosed, which involves the author's approach to separating settlements related to freight forwarding services from other liabilities of the enterprise through a clear distinction between "transit" funds and the freight forwarder's remuneration. The system of costs associated with the provision of freight forwarding services is characterized with the aim of forming their actual cost by structural divisions and types of activities. A differentiation of costs into direct and indirect is proposed, which will subsequently be allocated according to the selected allocation base. This approach ensures that the management system is provided with reliable information on the cost of services rendered by responsibility centers and areas of customer orders. The peculiarities of accounting for service provision operations performed on behalf of the client or under commission arrangements and their impact on cost formation and revenue recognition are revealed. The methodology for forming revenues from the provision of freight forwarding services and their recognition in accounting is investigated. Directions for improving the accounting of revenues and operating results are proposed, which передумпують the formation of analytical information by various service provision areas. Systematic improvement of accounting and analytical support for the management system of freight forwarding services is recommended, as it constitutes an important component of managerial decision-making.*

Key words: transport expedition, forwarding services, transportation, expenses, income, remuneration, financial results, information support.

JEL Classification: D22, L92, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-33>

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку світової торгівлі та трансформації національної економіки ефективне функціонування транспортної логістики стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності бізнесу.

Особливе місце у цьому процесі посідають транспортно-експедиторські підприємства, які виконують роль інтеграторів складних логістичних ланцюгів. Проте складність організаційної структури таких підприємств, залучення великої кількості контрагентів (перевізників, терміналів, страхових компаній, митних брокерів) та багатогранність правових відносин створюють значні виклики для системи бухгалтерського обліку.

На сучасному етапі існує суттєвий розрив між потребами менеджменту у швидкій, деталізованій інформації та традиційними підходами до облікового відображення експедиторських операцій. Проблема полягає у відсутності чітко регламентованих методичних засад для розмежування власних витрат експедитора та транзитних коштів, що

проходять через нього для оплати послуг третіх осіб. Це призводить до викривлення показників, завищення собівартості та, як наслідок, отримання недостовірних даних про реальну рентабельність окремих замовлень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання транспортного експедирування та логістики у своїх працях досліджували О. Ю. Бойко, М. Казанова, Н. І. Кравченко, М. В. Корягін, П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, С. А. Федоренко, М. Ю. Чік, О. В. Шевченко. Проте слід відзначити, що теоретико-методологічні та практичні аспекти обліку з надання транспортно-експедиційних послуг не є достатньо висвітленими в науково-економічній літературі та потребують сучасного дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження – поглиблення теоретико-методологічних положень та розробка науково-практичних рекомендацій із удосконалення обліково-інформаційного забезпечення в системі управління діяльністю

транспортно-експедиційних підприємств та особливостей надання ними послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Транспортно-експедиторська діяльність відіграє важливу роль у сучасній економіці, особливо з огляду на глобалізацію та зростаючі вимоги до логістики. Відсутність належного рівня організації перевезень може стати серйозним бар'єром для економічного розвитку та ефективної взаємодії підприємств у глобальному економічному просторі. Транспортно-експедиторські підприємства є важливим посередником між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами і споживачами, забезпечуючи переміщення товарів від однієї точки до іншої з мінімальними витратами і ризиками.

Головною метою транспортно-експедиторської діяльності є організація безперервного, своєчасного та економічного транспортування вантажів із урахуванням особливих вимог клієнтів. Завдяки цьому такі послуги сприяють підвищенню загальної продуктивності бізнес-процесів своїх клієнтів, а також полегшують доступ до нових ринків, розширюючи економічні можливості для підприємств різних галузей.

Транспортно-експедиторське обслуговування є комплексною системою, яка охоплює доставку товарів від виробника до кінцевого споживача, а також виконання супутніх операцій, таких як вантажно-розвантажувальні роботи, пакування, складування, зберігання, страхування, проведення розрахунків тощо [5]. У країнах із розвинутою економікою експедитор виступає ключовою ланкою, що поєднує вантажовідправника, перевізника та вантажоодержувача.

Розрахункові операції є важливим елементом у діяльності транспортно-експедиторських компаній, які забезпечують обмін грошовими потоками між учасниками процесу перевезення вантажів і сприяють досягненню фінансової стабільності підприємства. Для впорядкування обліку розрахункових операцій у транспортно-експедиторській діяльності пропонується використовувати субрахунки 379 "Розрахунки з іншими дебіторами за транспортно-експедиторськими договорами" і 687 "Розрахунки з перевізниками за транспортно-експедиторськими договорами". Крім того, пропонуємо використовувати субрахунки 371 "Розрахунки за виданими авансами клієнтів за транспортно-експедиторські послуги" і 681 "Розрахунки за одержаними авансами на транспортно-експедиторське обслуговування" (у разі авансових проплат). Це дасть змогу: відокремити розрахунки з надання транспортно-експедиційних послуг від інших зобов'язань підприємства, що сприятиме більшій прозорості обліку; контролювати дебіторську/кредиторську заборгованість, забезпечуючи точний облік сум та строків оплати; полегшити управління грошовими потоками, забезпечуючи своєчасне виконання розрахунків з контрагентами та уникнення прострочень.

Для забезпечення аналітичного обліку транзитних коштів, пов'язаних із виконанням договору

транспортного експедирування, до зазначених субрахунків доцільно відкрити аналітичні рахунки за кожним клієнтом (замовником), перевізником і іншими учасниками процесу. Використання зазначених рахунків дозволяє транспортно-експедиційній компанії ефективно контролювати рух коштів та забезпечувати прозорість розрахункових операцій із зовнішніми та внутрішніми контрагентами, що сприяє підвищенню загальної фінансової стабільності підприємства. Схему обліку розрахункових операцій за наведеними пропозиціями наведено на рис. 1.

Відповідно до НП(С)БО 16 "Витрати" витрати – це зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [13].

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах господарювання важливим аспектом є системне вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення витрат при наданні досліджуваних послуг, де важливою складовою є облік прямих і непрямих витрат.

На думку Л. Г. Медвідь, прямі витрати – це витрати, що пов'язані з виконанням безпосередніх робіт (надання послуг) відповідними працівниками; непрямі – витрати суміжних структурних підрозділів, які пов'язані з функціонуванням суб'єкта господарювання [11].

Для забезпечення достовірного відображення інформації про виробничу собівартість у системі обліку транспортно-експедиторської діяльності, з урахуванням пропозицій щодо вдосконалення чинної методики обліку, пропонується в робочому плані рахунків управлінського обліку підприємств відкрити аналітичні рахунки до рахунка 23 "Виробництво". У випадку виконання договору транспортного експедирування із залученням власного транспорту (транспортного відділу) експедитор повинен розмежовувати прямі витрати на: 231 "Витрати на надання транспортно-експедиторських послуг нерезиденту"; 232 "Витрати на надання транспортно-експедиторських послуг резиденту"; 233 "Витрати на надання послуг з перевезення (власним авто)".

Запропонований підхід до формування витрат дозволить системі менеджменту отримувати достовірну інформацію про фактичну собівартість послуг у розрізі структурних підрозділів та видів діяльності. Це, своєю чергою, сприятиме оперативному аналізу витрат і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсів у певний період.

Непрямі витрати підприємств транспортно-експедиторської діяльності згідно з чинним законодавством не відповідають нормативному визначенню загальновиробничих витрат. Оскільки на таких підприємствах відсутні виробничі цехи чи інші підрозділи основного виробництва, то використання рахунка 91 "Загальновиробничі витрати" є недоцільним.

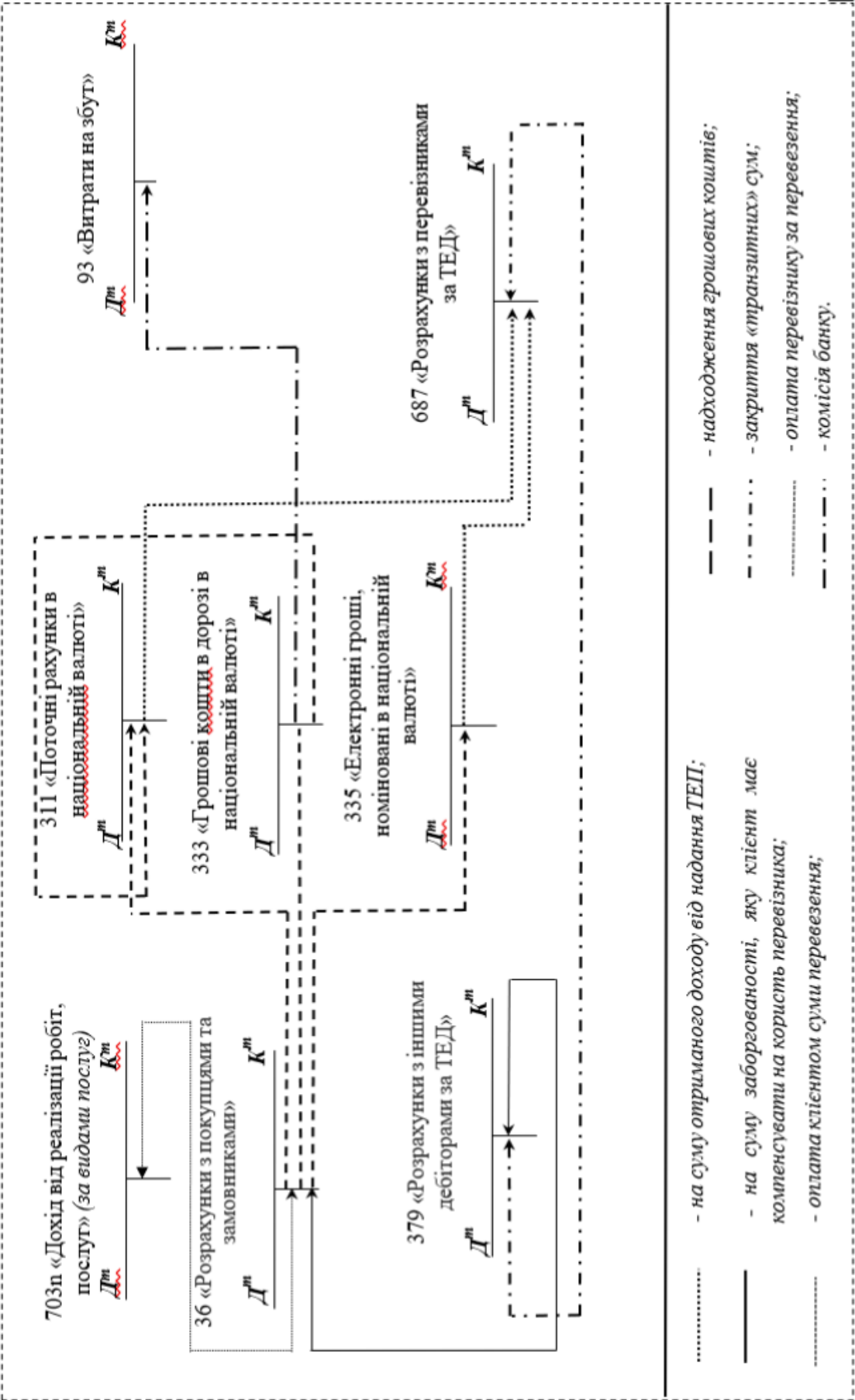


Рис. 1. Схема обліку розрахункових операцій транспортно-експедиторської діяльності (розроблено авторами)

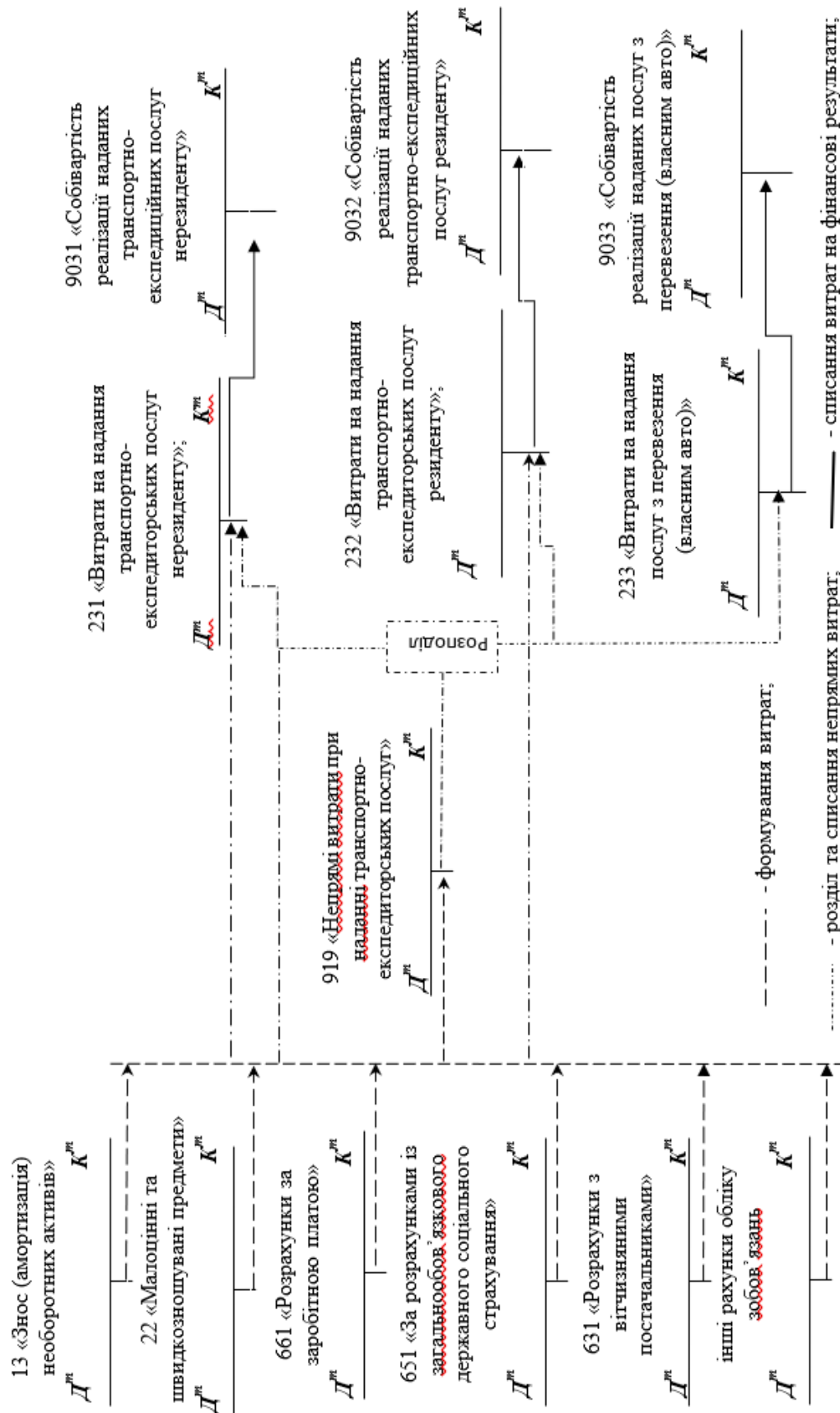


Рис. 2. Схема обліку витрат із надання транспортно-експедиторських послуг підприємствами (розроблено авторами)

Для обліку цих витрат пропонується створити аналітичний рахунок 919 “Непрямі витрати при наданні транспортно-експедиторських послуг” у робочому плані рахунків досліджуваних підприємств.

Витрати акумулюватимуться за наявними статтями, а наприкінці звітного періоду розподілятимуться між центрами витрат. Базою розподілу можуть бути сума доходів або площа підрозділу. Це дозволить врахувати специфіку діяльності, забезпечити прозорий облік і підвищити ефективність управління витратами.

Запропонований підхід до відображення витрат у системі обліку забезпечить управлінську систему достовірною інформацією про собівартість наданих послуг у розрізі центрів відповідальності.

Залежно від умов договору облік витрат експедитора може здійснюватися за двома варіантами: за договором на надання транспортно-експедиторських послуг; за договором підяду. При цьому, ключовими аспектами є облік власних послуг експедитора та, у разі залучення третіх сторін, облік придбаних послуг.

Слід відзначити, що експедитор надає послуги за дорученням клієнта або на умовах комісії. Особливістю обліку є те, що витрати експедитора на залучення третіх сторін за договором комісії (доручення) не визнаються його власними витратами (п. 9.1 НП(С)БО 16) [13], а суми, отримані експедитором як відшкодування цих витрат, не визнаються доходами (п. 6.2 НП(С)БО 15) [12]. Вартість таких послуг підлягає відшкодуванню експедитору, і ці суми відображаються в обліку “транзитом” через зарахування взаємної заборгованості.

Для обліку та накопичення інформації про витрати підприємства в частині собівартості реалізації наданих послуг рекомендується виділяти субрахунки до рахунку 903 “Собівартість реалізації транспортно-експедиційних послуг” за напрямками реалізації: 9031 “Собівартість реалізації наданих транспортно-експедиційних послуг нерезиденту”; 9032 “Собівартість реалізації наданих транспортно-експедиційних послуг резиденту”; 9033 “Собівартість реалізації наданих послуг з перевезення (власним авто)”.

Схему обліку витрат за наведеними пропозиціями наведено на рис. 2.

Зростання попиту на транспортно-експедиторські послуги в умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі вимагає детального вивчення специфіки обліку доходів і результатів діяльності в цій сфері. Основною метою транспортно-експедиторської діяльності є оптимізація витрат та максимізація доходу, що дозволяє ефективно управляти витратами на надання послуг і контролювати фінансові результати підприємства. Чітка і детальна структура обліку дає змогу не тільки покращити операційну ефективність, а й забезпечити прозорість діяльності.

Р. І. Лазаренко визначає дохід як ключову мету та підсумковий фінансовий результат діяльності підприємства, що є найважливішим показником його ефективності, а також джерелом фінансування для розширеного відтворення і задоволення матеріальних та соціальних потреб колективу [10].

НП(С)БО 15 “Дохід” передбачає, що надходження транзитних коштів від клієнта експедитору не визнаються доходами, оскільки таке надходження здійснюється за договором транспортного експедирування (що прирівнюється згідно з ЦКУ до

договору комісії, агентським та іншим аналогічним договором) на користь перевізника (комітента, принципала) або іншої третьої особи [12].

Відповідно до НП(С)БО 15 “Дохід” сума коштів, що надходить за договором транспортного експедирування, не визнається доходом, оскільки ці кошти є транзитними. Багато науковців досліджують це питання і вважають, що транзитні кошти не є доходами підприємства з таких причин:

1. Відсутність економічної вигоди. Доходом визнається сума, яка збільшує економічні вигоди підприємства. Транзитні кошти не належать підприємству, а лише проходять через нього, виконуючи функцію посередництва. Таким чином, вони не збільшують капітал компанії.

2. Формальний характер операцій. Транзитні кошти є тимчасовими засобами, отриманими та переданими далі за угодами з третіми сторонами. Вони не впливають на фінансові результати підприємства, оскільки не пов’язані з його основною господарською діяльністю.

Дохід експедитора складається лише з винагороди за транспортно-експедиторські (експедиційні) послуги, яка відображається на рахунку 703 “Дохід від реалізації робіт і послуг”. Для більш детального обліку пропонується відкриття аналітичних рахунків за різними напрямками надання послуг: 7031 “Дохід від реалізації транспортно-експедиторських послуг нерезидента”; 7032 “Дохід від реалізації транспортно-експедиторських послуг резидента”; 7033 “Дохід від реалізації наданих послуг з перевезення (власним авто)”.

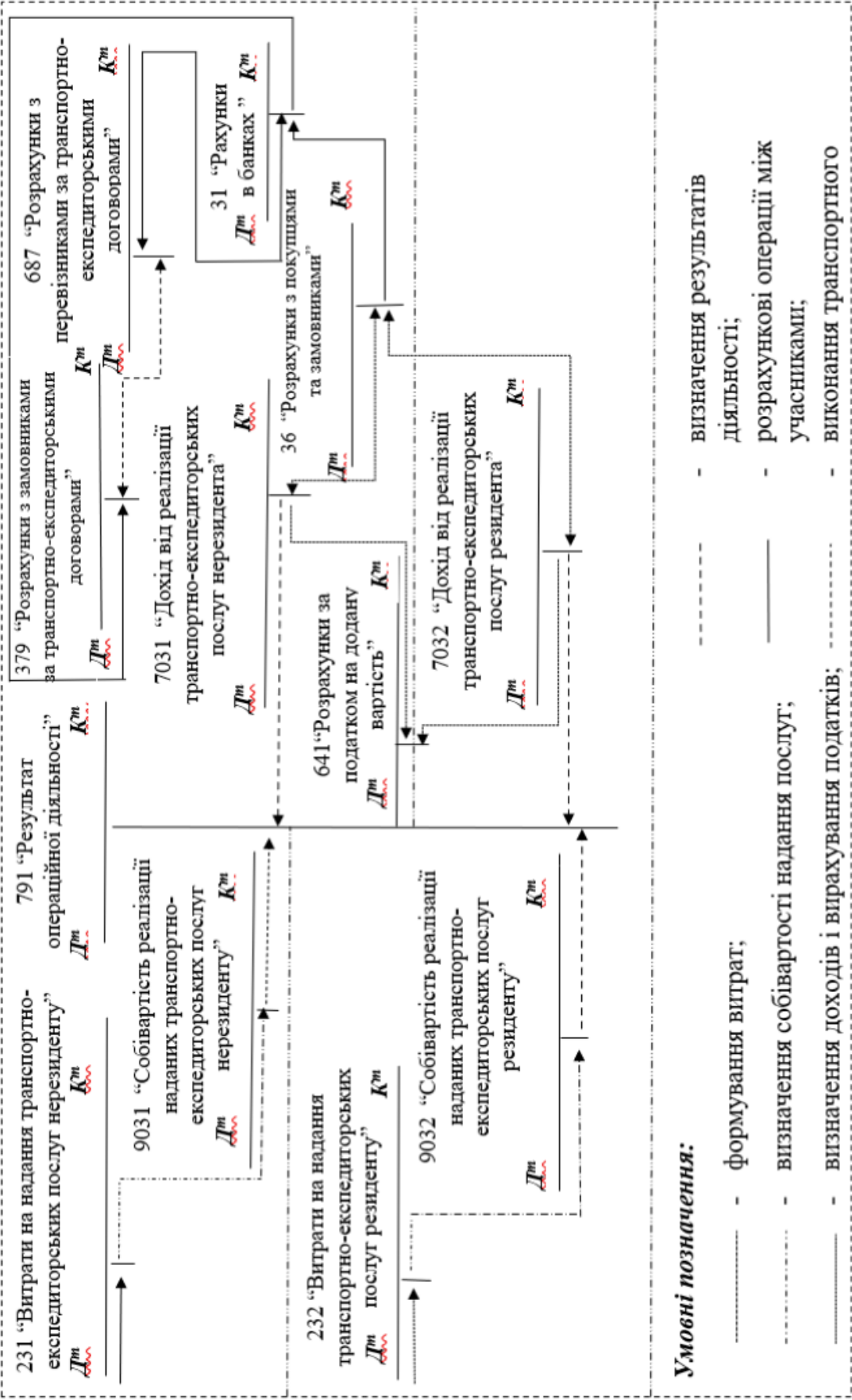
Факт надання експедиторських послуг при перевезенні підтверджується єдиним транспортним документом або набором документів (залізничними, автомобільними, авіаційними накладними, коносаменами тощо), які фіксують маршрут руху вантажу від пункту відправлення до пункту призначення.

П. О. Куцик, Р. М. Воронко стверджують: фінансовий результат розуміється як зіставлення доходів та витрат, що дає змогу визначити прибуток або збиток, який збільшує або зменшує власний капітал [3].

Для формування результатів діяльності за напрямками транспортно-експедиторських послуг пропонуємо у робочому плані рахунків до рахунку 791 “Результат операційної діяльності” відкрити відповідні аналітичні рахунки: 7911 “Фінансові результати від реалізації транспортно-експедиторських послуг нерезидента”; 7912 “Фінансові результати від реалізації транспортно-експедиторських послуг резидента”; 7913 “Фінансові результати від реалізації наданих послуг з перевезення (власним авто)”.

Слід відзначити, що запровадження деталізованого аналітичного обліку за напрямками надання послуг дозволить підприємствам більш ефективно управляти доходами, витратами та фінансовими результатами своєї діяльності.

Відповідно до запропонованих напрямів удосконалення щодо порядку формування результатів діяльності транспортно-експедиторських підприємств нами наведено загальну схему обліку на рис. 3.



Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. За результатами проведеного дослідження висвітлено обліково-інформаційне забезпечення з надання транспортно-експедиторських послуг у сучасних умовах господарювання, що дає змогу здійснити побудову системи обліку за виділеними статтями витрат і центрами відповідальності. Запропоновані напрями вдосконалення системи обліку транспортно-експедиторських операцій забезпечать системний підхід для визначення та відображення у звітності деталізованої інформації щодо показників діяльності за кожним видом послуг, що розширює можливості її використання для прийняття відповідних управлінських рішень. Розроблений підхід формує систему обліку, розширює можливості для відображення належної інформації за доходами і витратами, що дозволить покращити фінансову стійкість транспортно-експедиторських підприємств, підвищить ефективність управління та забезпечить їх конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аспекти обліку транспортно-експедиторської діяльності. *Бухгалтер24: Інформаційний бізнес портал*. 03.06.2016. URL: <https://www.buh24.com.ua/aspekti-obliku-transportno-ekspeditorskoyi-diyalnosti>.
2. Бондар М. І., Бондар Т. А. Ризик-орієнтований підхід в бухгалтерському обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. № 5. С. 42-49. URL: <https://www.researchgate.net/publication/399404779>.
3. Воронко Р. М., Куцик П. О., Редченко К. І., Воронко О. С. Аналітичне забезпечення управління формуванням фінансових результатів суб'єктів бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2021. Вип. 62. С. 4-11. URL: <https://www.researchgate.net/publication/350141633>.
4. Казанова М. Транспортно-експедиторська діяльність: “оформленські” нюанси. *Бухгалтер 911*. 2018. № 45. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/november/issue-45>.
5. Кійко А. І. Сутність та особливості транспортно-експедиторської діяльності підприємств: сучасний аспект. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 106-112. URL: journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1687/1586.
6. Корягін М. В., Чік М. Ю. Особливості обліку транспортно-експедиторської діяльності підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. № 5 (82). С. 25-28. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/viewFile/478/525>.
7. Кравченко Д. Експедиторські послуги. *Бухгалтерський тиждень*. 2018. Вип. 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bn/2018/march/issue-11/article/34777>.

8. Куцик П., Марценюк Р. Облік і оподаткування транспортно-експедиторської діяльності: теоретико-методичні аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 2. С. 49-60. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/31e6e69f-0900-472a-8efb-44f95f5be125>.
9. Куцик П. Вектори зміни методології бухгалтерського обліку в умовах трансформації комунікаційної парадигми в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-104>.
10. Лазаренко Р. І. Управління доходами та прибутком на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства “Ватра” Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. Вип. 53. С. 218. URL: http://vtei.com.ua/doc/2020/23_103_1.pdf.
11. Медвідь Л. Г., Воронко Р. М., Редченко К. І. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 70. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1280/1207>.
12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 “Дохід” : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.99 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.
13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” : наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.1999 р. зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
14. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
15. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 р. №1955 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>.
16. Стащенко Ю. В. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. Вип. 2022. № 39. С. 152-156. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427>.

REFERENCES

1. Aspekty obliku transportno-ekspedytorskoi diialnosti. *Bukhhalter24: Informatsiyni biznes portal*. 03.06.2016, available at: <https://www.buh24.com.ua/aspekti-obliku-transportno-ekspeditorskoyi-diyalnosti>.
2. Bondar, M. I. and Bondar, T. A. (2021), Ryzuk-orientovanyi pidkhyd v bukhhalterskomu obliku, *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, № 5, s. 42-49, avail-

able at: <https://www.researchgate.net/publication/399404779>.

3. Voronko, R. M., Kutsyk, P. O., Redchenko, K. I. and Voronko, O. S. (2021), Analitychne zabezpechennia upravlinnia formuvanniam finansovykh rezultativ subiektiv biznesu, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 62, s. 4-11, available at: <https://www.researchgate.net/publication/350141633>.

4. Kasanova M. (2018), Transportno-ekspedytorska diialnist: "oformlenski" niuansy, *Bukhhalter 911*, № 45, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/november/issue-45>.

5. Kiiko, A. I. (2024), Sutnist ta osoblyvosti transportno-ekspedytorskoj diialnosti pidpriemstv: suchasnyi aspekt, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 79, s. 106-112, available at: journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1687/1586.

6. Koriahin, M. V. and Chik, M. Yu. (2025), Osoblyvosti obliku transportno-ekspedytorskoj diialnosti pidpriemstv, *Biznes-navihator*, vyp. № 5 (82), s. 25-28, available at: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/viewFile/478/525>.

7. Kravchenko D. (2018), Ekspedytorski posluhy, *Bukhhalterskyi tyzhden*, vyp. 11, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bn/2018/march/issue-11/article/34777>.

8. Kutsyk P. and Martseniuk R. (2020), Oblik i opodatkovannia transportno-ekspedytorskoj diialnosti: teoretyko-metodychni aspekty, *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vyp. 2, s. 49-60, available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/31e6e69f-0900-472a-8efb-44f95f5be125>.

9. Kutsyk P. (2024), Vektory zminy metodolohii bukhhalterskoho obliku v umovakh transformatsii komunikatsiinoi paradyhmy v systemi stratehichnoho upravlinnia, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-104>.

10. Lazarenko, R. I. (2018), Upravlinnia dokhodamy ta prybutkom na pidpriemstvi, *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva "Vatra" Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*

Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, vyp. 53, s. 218, available at: http://vtei.com.ua/doc/2020/23_103_1.pdf.

11. Medvid, L. H., Voronko, R. M. and Redchenko, K. I. (2022), Klasyfikatsiia lohistychnykh vytrat torhovelnykh pidpriemstv u pidsystemi upravlinskoho obliku, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 70, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1280/1207>.

12. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 15 "Dokhid": nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29.11.99 r. № 290. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860_99#Text.

13. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 "Vytraty": nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy № 318 vid 31.12.1999 r. zi zminyamy ta dopovnenniamy. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

14. Podatkovi kodeks Ukrainy № 2755-VI vid 2 hrudnia 2010 r. zi zminyamy ta dopovnenniamy. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

15. Pro transportno-ekspedytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 01.07.2004 r. №1955 zi zminyamy ta dopovnenniamy. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>.

16. Stashenko, Yu. V. (2022), Suchasni tendentsii rozvytku hlobalnoho rynku transportno-lohistychnykh posluh, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. № 39, s. 152-156, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427>.

Стаття надійшла: 19.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025

ВІСНИК

**ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 84

Літературний редактор – Муравицька Н. О.
Коректор – Проскурник 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 30.12.2025 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
34,75 др. арк. 32,47 ум. др. арк. 29,6 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 993.

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.