

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

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 85

ЛЬВІВ
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
2026

Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2026. – Вип. 85. – 304 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 85

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 № 8 від 17 березня 2026 року.

Редакційна колегія:

Куцик Петро Олексійович, доктор економічних наук, професор, ректор, Львівський торговельно-економічний університет (Україна) – головний редактор;

Бойко Руслан Володимирович, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Данкевич Віталій Євгенович, доктор економічних наук, професор, декан факультету права, публічного управління та національної безпеки, професор кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції, Поліський національний університет (Україна);

Лупак Руслан Любомирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Мединська Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (Україна);

Назарова Ірина Ярославівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет (Україна);

Педченко Наталія Сергіївна, доктор економічних наук, професор, перший проректор, Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна);

Барбута-Місу Ніколета, професор, PhD, професор габілітований, “Dunarea de Jos” Університет в Галаті (Румунія);

Шавга Ларіса, доктор філософії габілітований, професор, ректор, Торгово-кооперативний університет Молдови (Республіка Молдова).

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: 10.32782/2522-1205-2026-85

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



© Львівський торговельно-економічний університет,
2026

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

HERALD

OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS

Collection of Scientific Articles

ECONOMIC SCIENCES

ISSUE 85

LVIV
PUBLISHING HOUSE OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE
AND ECONOMICS
2026

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, 2026. – Issue 85. – 304 p. – (Economic Sciences).

Collection of Scientific Articles

Issue 85

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. 8 dated March 17, 2026.

Editorial Board:

Petro Kutsyk, Doctor of Economics, Professor, Rector, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine) – Editor in Chief;

Ruslan Boiko, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Vitalii Dankevych, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Law, Public Administration and National Security, Professor of Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University (Ukraine);

Ruslan Lupak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Tetyana Medynska, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics (Ukraine);

Iryna Nazarova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University (Ukraine);

Nataliia Pedchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector, Poltava University of Economics and Trade (Ukraine);

Nicoleta Bărbuță-Mișu, Full professor, Professor PhD habil., “Dunarea de Jos” University of Galati (Romania);

Larisa Savga, PhD Habilitate, Professor, Rector, Trade Co-operative University of Moldova (Republic of Moldova).

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

The publication is indexed in scientometric databases:

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

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2026-85

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



© Lviv University of Trade and Economics,
2026

ЗМІСТ

Кузьмінська К. І., Марценюк Р. А., Бойко Р. В.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 12

Міценко Н. Г., Міщук І. П., Лило Б. Б.

ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ.....19

Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Сидорчук О. Г.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ.....29

Rushchyshyn Nadiia, Medynska Tetyana, Starodub Sofiia

MODERN TRENDS IN THE DIGITALIZATION OF TAXATION PROCESSES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF FRAUD PREVENTION.....39

Ковальчук С. В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....47

Zyra Joanna

SPRZĘŻENIE ZWROTNE MIĘDZY GOSPODARKAMI POLSKI I UKRAINY: MODEL VAR/VEC....57

Кравець О. В.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СЕРВІСУ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ.....63

Бурдик О. Ю., Папка О. С., Вальчук М. М.

МЕТОДИ РАНГОВОЇ КОРЕЛЯЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ.....69

Саврас І. З., Фединець Н. І.

ІНТЕГРАЦІЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ ТА ЕМПАТІЙНОГО ПІДХОДУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....76

Онишко О. В.

РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОДАЛЬШОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....82

Олексин І. І.

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ РІТЕЙЛ-БРЕНДИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....88

Тадеошук О. В.

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ І ПОВЕДІНКОВИХ ЧИННИКІВ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЖІНОК У РАМКАХ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....95

Власюк Н. І.

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....102

Миронов Ю. Б.

СИНЕРГЕТИЧНА ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ.....109

Ковальчук Н. О., Соколюк М. В.

КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: СТРУКТУРНО-ГАЛУЗЕВИЙ СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ.....121

Чабанюк О. М., Воронко Р. М., Лобода Н. О.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКУ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....125

Письменний В. В.

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....131

Басій Н. Ф., Ланиця І. Ф., Яхвак Д. М.

ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КЕЙТЕРИНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....139

Заяць Р. М.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВИСОКИХ МІГРАЦІЙНИХ АСПІРАЦІЙ НАСЕЛЕННЯ.....146

Kraus K. M., Kraus N. M.

THE IMPACT OF THE TECHNOLOGICAL SINGULARITY ON THE HYPER DEVELOPMENT OF INDUSTRY 6.0: A COUNTERINTUITIVE PROCESS OF DOUBLE TRANSFORMATION.....152

Гринів В. Б.

ВНУТРІШНЯ ТОРГІВЛЯ ЯК СТРУКТУРНИЙ ЧИННИК ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....159

Павлишин М. Л.

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ СПОЖИВЧОГО КОШИКА ДО СУЧАСНИХ УМОВ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ.....167

Скаска О. І., Максимюк А. В.

ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ МОДЕЛЕЙ АУДИТУ НЕБАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ТА ЇХ СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ.....174

Траченко Л. А.

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....180

Черкасова С. В., Бойчук А. С.

ЗАВДАННЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВОГО РИНКУ.....187

Трут О. О., Вербова О. С.

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ДИНАМІЧНА АДАПТИВНІСТЬ.....197

Бойко Р. В., Семів С. Р., Винницький Т. І.

СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СЕКТОРІ МАЛОГО
ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....205

Лисак В. М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ВІДБУДОВІ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ “РОЗУМНОЇ МИТНИЦІ 2.0”.....214

Пилипчук О. А.

ВИТРАТИ ПРИ УЧАСТІ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ ЯК ОБ’ЄКТ
ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ.....221

Ковальова В. І., Литовченко О. Ю.

ІНТЕГРАЦІЯ STAKEHOLDER MANAGEMENT У МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ РОЗПОДІЛУ
ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ В УПРАВЛІННІ
БІЗНЕСОМ.....229

Скрипник Н. В., Скрипник М. Є.

ВІДОБРАЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВІЙ
ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ 9: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ’ЄКТІВ ЗЕД.....234

Ораєвський А. А., Миколайчук І. П.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....242

Тимкович О. І.

ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ІНВЕСТУВАННЯ У ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....249

Андрущенко В. Л., Тучак А. З.

СТАНОВЛЕННЯ ВЧЕННЯ ПРО ЕКОНОМІЧНУ СУТНІСТЬ ОПОДАТКУВАННЯ.....256

Воронко О. С., Воронко Н. Р., Петрук Я. В.

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ.....264

Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В.

КОМПЛАСНС ЯК ДРАЙВЕР УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ
В ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПОВОСННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....269

Коломієць Б. С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ВІД HR-СИСТЕМ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....278

Калінський Є. О., Дrajниця С. А.

ТОВАРОЗНАВЧА ЕКСПЕРТИЗА ЛЛЯНОГО ВОЛОКНА У МИТНО-ТАРИФНОМУ
РЕГУЛЮВАННІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ.....285

Франів І. А., Василюк С. В., Франів В. А.

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО НАПРЯМУ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРАЦІЇ
ПЛАТФОРМ ОНЛАЙН-ЗАМОВЛЕНЬ.....291

Цвек О. В.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ І ДОХОДІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....296

CONTENT

Kuzminska K. I., Martseniuk R. A., Boiko R. V.

MANAGERIAL ACCOUNTING OF FINANCIAL RESULTS AS A TOOL FOR INCREASING
THE EFFICIENCY OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES.....12

Mitsenko N. G., Mishchuk I. P., Lylo B. B.

LOGISTICS INNOVATIONS IN THE AGRICULTURAL MARKET.....19

Sydruk I. I., Turyanskyi Y. I., Sydorchuk O. G.

MODERNIZATION OF THE PUBLIC INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY:
AN ECOSYSTEM APPROACH TO MANAGERIAL CAPITAL.....29

Рущишин Н. М., Мединська Т. В., Стародуб С. Р.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ
В КОНТЕКСТІ ЗАПОБІГАННЯ ШАХРАЙСТВУ.....39

Kovalchuk S. V.

TRANSFORMATION OF TRADE BUSINESS MANAGEMENT BASED ON E-COMMERCE.....47

Zyra Joanna

THE TWO-WAY CAUSALITY BETWEEN THE ECONOMIES OF POLAND AND UKRAINE:
THE VAR/VEC MODEL.....57

Kravets O. V.

INNOVATIVE SERVICE MANAGEMENT: DIGITAL TOOLS, MODELS, AND MANAGERIAL PRACTICES...63

Burdyk O. Yu., Papka O. S., Valchuk M. M.

RANK CORRELATION METHODS FOR BUSINESS ENTITY PERFORMANCE.....69

Savras I. Z., Fedynets N. I.

INTEGRATION OF DATA ANALYTICS AND EMPATHETIC APPROACH IN MODERN MANAGEMENT.....76

Onyshko O. V.

THE REGULATORY ENVIRONMENT FOR THE FUNCTIONING
OF FINANCIAL RELATIONS AMIDST WARTIME RESTRICTIONS AND SUBSEQUENT RECOVERY.....82

Oleksyn I. I.

CERTAIN ASPECTS OF FORMATION AND SUPPORT OF RETAIL BRANDING OF TRADE CHAINS.....88

Tadeoshchuk O. V.

ANALYSIS OF ECONOMIC AND BEHAVIORAL FACTORS OF WOMEN'S FINANCIAL LITERACY
IN THE CONTEXT OF SOCIAL MANAGEMENT.....95

Vlasyuk N. I.

PROSPECTS FOR FORMING A DOMESTIC MODEL OF INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT.....102

Myronov Yu. B.

SYNERGETIC INTERACTION OF STAKEHOLDERS AS A FACTOR OF ENSURING SUSTAINABLE TOURISM AND DEVELOPING THE TOURISM POTENTIAL OF UKRAINE'S NATURAL PROTECTED AREAS.....109

Kovalchuk N. O., Sokoliuk M. V.

CAPITAL INVESTMENTS IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW: STRUCTURAL AND SECTORAL STATISTICAL ANALYSIS.....121

Chabaniuk O. M., Voronko R. M., Loboda N. O.

ORGANIZATION AND METHOD OF ACCOUNTING FOR REVENUES, EXPENSES AND FINANCIAL RESULTS IN THE HOTEL BUSINESS.....125

Pysmennyi V. V.

STATE BUDGET OF UKRAINE AS AN INSTRUMENT OF CULTURAL RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW.....131

Basii N. F., Lanytsia I. F., Yahvak D. M.

CHALLENGES OF OPERATION AND MARKETING COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR CATERING DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY.....139

Zayats R. M.

FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR REGULATING MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF HIGH MIGRATION ASPIRATIONS OF THE POPULATION.....146

Крайс К. М., Крайс Н. М.

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ НА ГІПЕРРОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ 6.0: КОНТРИНТУЇТИВНИЙ ХІД ПОДВІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....152

Hryniv V. B.

DOMESTIC TRADE AS A STRUCTURAL FACTOR IN THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY.....159

Pavlyshyn M. L.

ADAPTATION OF THE METHODOLOGY FOR MEASURING THE CONSUMER BASKET TO CONTEMPORARY FOOD SECURITY CONDITIONS.....167

Skasko O. I., Maksymiuk A. V.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF AUDIT MODELS OF NON-BANKING INSTITUTIONS AND THEIR CURRENT DEVELOPMENT IN UKRAINE.....174

Trachenko L. A.

INTERNATIONAL STANDARDIZATION IN PROJECT MANAGEMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES.....180

Cherkasova S. V., Boychuk A. S.

THE TASKS OF INSURANCE MANAGEMENT IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE INSURANCE MARKET.....187

Trut O. O., Verbova O. S.

MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP AT THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION CHANGES: INNOVATION APPROACHES AND DYNAMIC ADAPTABILITY.....197

Boiko R. V., Semiv S. R., Vynnytskyy T. I.

STRUCTURAL AND INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF ACCOUNTING AND CONTROL
ENSURING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN THE SECTOR OF SMALL
AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURSHIP.....205

Lysak V. M.

DIGITAL TRANSFORMATION OF CUSTOMS ADMINISTRATION FOR UKRAINE'S ECONOMIC
RECOVERY: A CONCEPTUAL MODEL OF "SMART CUSTOMS 2.0".....214

Pylypchuk O. A.

COSTS OF PARTICIPATING IN PUBLIC PROCUREMENT AS AN OBJECT OF TRANSACTIONS COSTS....221

Kovalova V. I., Lytovchenko O. Yu.

INTEGRATION OF STAKEHOLDER MANAGEMENT INTO MARKETING DISTRIBUTION POLICY
AS A FACTOR OF SUPPLY CHAIN RESILIENCE IN BUSINESS MANAGEMENT.....229

Skrypnyk N. V., Skrypnyk M. E.

HEDGE ACCOUNTING FOR FOREIGN CURRENCY RISKS UNDER IFRS 9: A METHODOLOGICAL
APPROACH FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES.....234

Oraievskyy A. A., Mykolaichuk I. P.,

STRATEGIC POTENTIAL OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE: STATE
AND DEVELOPMENT PROSPECTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....242

Tymkovich O. I.

ECONOMIC RESULTS OF INVESTING IN THE REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL
OF TERRITORIAL COMMUNITIES.....249

Andrushchenko V. L., Tuchak A. Z.

THE FORMATION OF THE DOCTRINE ABOUT THE ECONOMIC ESSENCE OF TAXATION.....256

Voronko O. S., Voronko N. R., Petruk Ya. V.

FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE IN MANAGING CURRENT ASSETS.....264

Shymanovska-Dianych L. M., Lozova O. V.

COMPLIANCE AS A CATALYST FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN UKRAINE'S ENERGY
COMPANIES WITHIN THE FRAMEWORK OF POST-WAR INFRASTRUCTURE RECOVERY
AND ECONOMIC MODERNIZATION.....269

Kolomiets B. S.

DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SECURITY-ORIENTED
MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: FROM HR SYSTEMS TO RISK MANAGEMENT...278

Kalinsky E. O., Drazhnytsia S. A.

COMMODITY EXPERTISE OF FLAX FIBRE IN CUSTOMS TARIFF REGULATION OF FOREIGN TRADE...285

Franiv I. A., Vasulyuk S. V., Franiv V. A.

CURRENT ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF RESTAURANT BUSINESSES BASED
ON THE INTEGRATION OF ONLINE ORDERING PLATFORMS.....291

Tsvek O. V.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF COSTS AND REVENUES OF OPERATING
ACTIVITIES OF TRADING ENTERPRISES.....296

УДК 657.471:338.48:640.4

Кузьмінська К. І.,

k.kyzminskaya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

Researcher ID: G-8069-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Марценюк Р. А.,

romantarcenyuk1@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

Бойко Р. В.,

rboy@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4044-0217, Researcher ID: F-2597-2019,

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

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті досліджено роль управлінського обліку фінансових результатів як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах функціонування сфери гостинності фінансовий результат не може розглядатися лише як підсумковий показник прибутку або збитку, сформований у системі фінансового обліку. Для прийняття ефективних управлінських рішень важливого значення набуває деталізована внутрішня інформація про доходи, витрати та прибутковість окремих видів послуг, структурних підрозділів, каналів реалізації та центрів відповідальності. Особливу увагу приділено галузевим особливостям готельного бізнесу, зокрема сезонності попиту, залежності фінансових результатів від завантаженості номерного фонду, поєднанню основних, додаткових і супутніх послуг, а також значній частці непрямих витрат у загальній структурі витрат підприємства. У межах дослідження визначено, що управлінський облік фінансових результатів забезпечує інформаційну основу для планування, контролю, аналізу та регулювання діяльності готельного підприємства. Розкрито необхідність групування доходів за видами послуг і каналами реалізації, а витрат - за місяцями виникнення, об'єктами калькулювання та центрами відповідальності. Наголошено, що саме такий підхід дозволяє встановити реальний внесок окремих напрямів діяльності у формування загального фінансового результату. У статті також розглянуто значення обліку за центрами відповідальності, що забезпечує зв'язок між обліковою інформацією та відповідальністю керівників підрозділів за досягнуті результати. Запропоновано розрахунок фінансового результату підприємства готельного бізнесу в управлінському обліку, який передбачає врахування доходів за видами послуг або центрами відповідальності, прямих витрат, розподілених непрямих витрат і загальногосподарських витрат. Окрему увагу приділено маржинальному підходу, що дає змогу оцінити внесок окремих послуг у покриття постійних витрат і формування прибутку. Доведено, що застосування управлінського обліку фінансових результатів сприяє виявленню прибуткових і витратомістких сегментів діяльності, оптимізації витрат, удосконаленню бюджетування, підвищенню обґрунтованості цінової політики та посиленню контролю за ефективністю роботи підрозділів. Зроблено висновок, що управлінський облік фінансових результатів є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку та підвищення рентабельності підприємств готельного бізнесу.

Ключові слова: управлінський облік, фінансові результати, готельний бізнес, підприємства готельного бізнесу, доходи; витрати, прибуток, центри відповідальності, центри доходів, центри витрат, маржинальний дохід; бюджетування; непрямі витрати; рентабельність; ефективність діяльності.



Kuzminska K. I.,

k.kyzminskay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,

Researcher ID: G-8069-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

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

Boiko R. V.,

rboy@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4044-0217, Researcher ID: F-2597-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MANAGERIAL ACCOUNTING OF FINANCIAL RESULTS AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF HOTEL BUSINESS ENTERPRISES

Abstract. The article examines the theoretical and methodological principles of managerial accounting of financial results of hotel business enterprises and substantiates its role as a tool for increasing the efficiency of activities. The relevance of the topic is due to the fact that in the conditions of the dynamic development of the hospitality sector, the effectiveness of the hotel enterprise is determined not only by the amount of income received, but also by the ability of management personnel to timely assess the profitability of individual areas of activity, control costs, identify reserves for the growth of financial results and make informed managerial decisions. It is noted that traditional financial accounting ensures the formation of generalized information about the profit or loss of the enterprise, but it does not always make it possible to determine the reasons for their formation and evaluate the effectiveness of individual structural subdivisions, types of services, implementation channels and responsibility centers. The article focuses on the specifics of the hotel business, which directly affects the organization of managerial accounting of financial results. Such features include seasonal fluctuations in demand, the dependence of income on the level of occupancy of the room fund, the combination of basic, additional and related services, the multi-channel implementation of hotel services, a significant share of indirect costs, as well as the complexity of their substantiated distribution among individual accounting objects. It is substantiated that under such conditions, the financial result should be considered not only as a final indicator of activity, but as a management category characterizing the efficiency of resource use, the organization of business processes, the quality of cost management and the effectiveness of individual areas of the enterprise's activity. The article reveals the importance of managerial accounting for the formation of an information base for planning, control, analysis and regulation of the hotel enterprise. It was determined that an effective managerial accounting system should ensure the grouping of income by types of services and implementation channels as well as expenses – by economic content, places of origin, costing objects and responsibility centers. It is emphasized that the detailing of income and expenses allows to determine the real contribution of accommodation services, restaurant service, conference service, SPA services, transfer, parking, laundry and other additional services to the formation of the overall financial result. An approach to calculating the financial result of a hotel business enterprise in the management accounting system is proposed. It provides for the consistent consideration of revenue by type of service or by centre of responsibility, direct costs, apportioned indirect costs and general economic expenditure. It is emphasized that such a calculation has not only a final, but also an analytical value, as it allows to determine profitable and cost-intensive areas of activity, evaluate the effectiveness of individual divisions and identify reserves for increasing profitability. The significance of the margin approach, which makes it possible to assess the contribution of individual services to the coverage of fixed costs and the formation of profits, which is especially important for hotel enterprises with a high share of fixed costs, is considered separately. It has been proven that the use of managerial accounting of financial results contributes to increasing the validity of management decisions regarding pricing, budgeting, cost optimization, the formation of a range of hotel services and control over the efficiency of units. It was concluded that managerial accounting of financial results is an important prerequisite for ensuring stable development, increasing the profitability and competitiveness of hotel business enterprises. Its implementation makes it possible not only to record the final financial result, but also to actively influence the process of its formation through the systematic management of income, expenses, responsibility centers and key performance indicators.

Keywords: managerial accounting, financial results, hotel business, hotel business enterprises, income, expenses, profit, responsibility centers, income centers, cost centers, marginal income, budgeting, indirect costs, profitability, efficiency of activity.

JEL Classification: M41, M11, L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-01>

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування готельного бізнесу результативність діяльності підприємства визначається не лише обсягом отриманих доходів, а й здатністю управлінського персоналу оперативної оцінювати співвідношення між доходами, витратами та прибутковістю окремих напрямів надання послуг. Особливості готельної діяльності, зокрема сезонні коливання попиту, поєднання основних, додаткових і супутніх послуг, високий рівень непрямих витрат та залежність фінансових результатів від завантаженості номерного фонду, зумовлюють потребу в деталізованій внутрішній обліковій інформації.

Фінансовий облік формує узагальнені показники діяльності підприємства та забезпечує інформаційну основу для складання фінансової звітності. Водночас для прийняття ефективних управлінських рішень цього недостатньо, оскільки керівництву необхідно мати дані не лише про загальний прибуток або збиток, а й про результативність окремих структурних підрозділів, видів послуг, каналів реалізації та центрів відповідальності. Саме таку інформацію дає управлінський облік, орієнтований на внутрішні потреби підприємства.

Управлінський облік фінансових результатів у готельному бізнесі доцільно розглядати як інструмент інформаційного забезпечення процесів планування, контролю, аналізу та регулювання діяльності. Його використання дає змогу виявляти прибуткові й збиткові напрями роботи, оцінювати ефективність використання ресурсів, контролювати витрати за місцями їх виникнення та формувати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, бюджетування й оптимізації асортименту готельних послуг. Впровадження та розвиток управлінського обліку фінансових результатів є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу. Завдяки його застосуванню створюється можливість не лише фіксувати кінцевий фінансовий результат, а й активно впливати на його формування через своєчасне виявлення резервів зростання доходів, зниження витрат і підвищення рентабельності окремих сегментів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управлінського обліку фінансових результатів підприємств готельного бізнесу має комплексний характер, адже поєднує питання організації внутрішнього обліку, формування доходів і витрат, визначення собівартості готельних послуг, виокремлення центрів відповідальності та оцінювання результативності окремих напрямів діяльності. У наукових працях значна увага

приділяється побудові системи управлінського обліку на підприємствах сфери гостинності з урахуванням галузевих особливостей, інформаційних потреб менеджменту та необхідності формування внутрішньої управлінської звітності.

Зокрема, Я. В. Волковська досліджує організацію управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного комплексу та підкреслює необхідність урахування галузевої специфіки під час формування такої системи [1]. Ю. В. Ковтуненко розглядає методику впровадження управлінського обліку на підприємствах готельного бізнесу та наголошує, що ефективне функціонування такої системи неможливе без виділення центрів фінансової відповідальності [2]. Окрему увагу застосуванню спеціалізованих підходів до управлінського обліку в готельному бізнесі приділяють М. Мороз, А. Носарева та О. Курденко, які розглядають уніфіковану систему рахунків USAI як інструмент внутрішнього обліку та управління діяльністю готельного підприємства [3]. Питання обліку й аналізу фінансових результатів у готельному господарстві ґрунтовно розкрито у праці Ю. А. Маначинської, де висвітлено економічну сутність фінансових результатів, показники їх оцінювання та особливості аналітичного забезпечення управління в готельній сфері [4]. М. В. Рета досліджує формування фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного бізнесу, акцентуючи увагу на класифікації доходів, витрат і фінансових результатів, що є важливим для побудови ефективної системи управлінського обліку [5]. Водночас В. Однолько розглядає облік витрат із надання послуг на підприємствах готельного бізнесу та обґрунтовує потребу в методичних рекомендаціях щодо планування, обліку й калькулювання собівартості готельних послуг [6]. Важливе значення для досліджуваної теми мають також праці, присвячені обліку за центрами відповідальності. О. В. Мірошніченко, Н. В. Винниченко та Н. Л. Андрєєва систематизують підходи до визначення центрів відповідальності, їх класифікації та оцінювання результатів діяльності [7]. С. Т. Слюсар і Д. О. Малишко розглядають організацію обліку витрат за центрами виникнення та центрами відповідальності як основу їх контролю, що є особливо актуальним для готельних підприємств із розгалуженою структурою підрозділів і значною часткою непрямих витрат [8].

Аналіз наукових джерел свідчить, що наявні дослідження створюють достатню теоретико-методичну базу для вивчення управлінського обліку в готельному бізнесі. Водночас подальшого поглиблення потребує питання використання

управлінського обліку саме як інструменту підвищення ефективності діяльності через оцінювання фінансових результатів за видами послуг, структурними підрозділами, каналами реалізації та центрами відповідальності.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі управлінського обліку фінансових результатів як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу з урахуванням галузевих особливостей формування доходів, витрат і прибутку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський облік фінансових результатів підприємств готельного бізнесу можна розглядати як внутрішню систему формування, групування та використання інформації про доходи, витрати й прибутковість окремих напрямів діяльності. Його призначення полягає не лише у фіксації кінцевого прибутку або збитку, а й у поясненні причин їх формування. Саме тому управлінський облік виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності готелю, оскільки дає змогу оцінити результативність не загалом, а в розрізі конкретних послуг, підрозділів, центрів відповідальності та каналів реалізації [1].

Фінансовий результат у бухгалтерському обліку формується шляхом зіставлення доходів і витрат підприємства. Методологічні засади визнання доходів визначено НП(С)БО 15 “Дохід” [9], а порядок формування інформації про витрати – НП(С)БО 16 “Витрати” [10]. Такий підхід забезпечує нормативну визначеність фінансового результату та є необхідним для складання фінансової звітності. Однак для внутрішнього управління готельним підприємством цього недостатньо, оскільки загальний показник прибутку не відображає внесок окремих напрямів діяльності у його формування.

У науковій літературі фінансовий результат розглядається не лише як підсумковий обліковий показник, а й як важливий індикатор ефективності господарської діяльності. Зокрема, дослідники підкреслюють, що для підприємств готельного бізнесу важливим є не тільки визначення прибутку або збитку, а й формування аналітичної інформації про причини їх зміни [4, 5]. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки готельна діяльність поєднує різні види послуг, кожен із яких має власну структуру доходів, витрат і рівень прибутковості [1, 3].

Специфіка готельного бізнесу полягає у тому, що фінансовий результат формується під впливом багатьох чинників. До них належать завантаженість номерного фонду, середня ціна номера, сезонність попиту, обсяг реалізації додаткових послуг, структура клієнтів, канали бронювання, рівень постійних і змінних витрат. Тому управлінський облік має забезпечувати деталізацію інформації за основними послугами розміщення, ресторанним обслуговуванням, конференц-сервісом, SPA-послугами, трансфером, паркінгом, пральнею та іншими сервісами [1, 4].

Важливим напрямом організації управлінського обліку є групування доходів за джерелами їх

формування. У готельному підприємстві доцільно окремо обліковувати доходи від проживання, харчування, оренди конференц-залів, проведення заходів, додаткових сервісів та інших видів діяльності. Крім того, інформація має формуватися за каналами реалізації: прямі бронювання, корпоративні клієнти, туристичні агентства, онлайн-платформи, партнерські програми. Така деталізація дає змогу оцінити не лише обсяг доходів, а й їхню стабільність, прибутковість і залежність від окремих каналів продажу [3, 4].

Не менш важливим є групування витрат. У готельному бізнесі витрати можуть поділятися на прямі й непрямі, постійні й змінні, виробничі, адміністративні, збутові та інші операційні. Прямі витрати доцільно відносити безпосередньо на конкретні види послуг або підрозділи. Наприклад, витрати на продукти харчування пов'язуються з ресторанним господарством, витрати на засоби гігієни та прибирання – з номерним фондом, витрати на матеріали для SPA-процедур – із відповідним сервісним напрямом. Непрямі витрати потребують розподілу між окремими об'єктами управлінського обліку [6, 10].

Особливу увагу необхідно приділяти вибору бази розподілу непрямих витрат. До таких витрат у готельному бізнесі належать витрати на утримання будівлі, комунальні послуги, амортизацію, охорону, адміністративне управління, маркетинг та інформаційні системи. Для їх розподілу можуть використовуватися площа приміщень, кількість номероднів, кількість гостей, обсяг виручки, трудомісткість обслуговування або фактичне споживання ресурсів. Правильний вибір бази розподілу забезпечує достовірніше визначення прибутковості окремих послуг і підрозділів [8].

Одним із центральних елементів управлінського обліку фінансових результатів є облік за центрами відповідальності. У готельному підприємстві можуть виділятися центри доходів, центри витрат і центри прибутку. До центрів доходів належать служба прийому та розміщення, відділ продажів, ресторан, бар, конференц-сервіс, SPA-зона. Центрами витрат можуть бути господарська служба, пральня, технічна служба, адміністративний персонал, охорона. Центрами прибутку доцільно визначати ті підрозділи, у межах яких можна одночасно контролювати доходи й витрати, наприклад ресторанне господарство, конференц-сервіс або SPA-напрямок [2]. Науковці підкреслюють, що центри відповідальності є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки вони забезпечують зв'язок між обліковою інформацією та відповідальністю керівників за результати діяльності [7]. Водночас облік витрат за місцями їх виникнення дає змогу встановити, де саме споживаються ресурси підприємства, що посилює контрольну функцію управлінського обліку [8]. Для готельного бізнесу доцільним є поєднання цих підходів: місця виникнення витрат деталізують інформацію про використання ресурсів, а центри відповідальності дозволяють оцінити результативність управління ними.

У процесі визначення фінансового результату важливе значення має калькулювання собівартості готельних послуг. Повна собівартість дає змогу визначити загальну витратомісткість послуг, однак для прийняття управлінських рішень доцільно використовувати також маржинальний підхід. Він дозволяє оцінити внесок кожної послуги у покриття постійних витрат і формування прибутку. Це особливо важливо в умовах сезонності, коли значна частина витрат готелю зберігається навіть за зниження завантаженості номерного фонду [6].

Бюджетування є ще одним важливим інструментом управлінського обліку фінансових результатів. Бюджети доходів і витрат, сформовані за видами послуг і центрами відповідальності, дають змогу планувати прибутковість підприємства та контролювати відхилення фактичних показників від планових. У межах бюджетування можна прогнозувати доходи від розміщення, ресторанного обслуговування, конференц-сервісу, додаткових послуг, а також планувати витрати на персонал, комунальні послуги, матеріали, маркетинг, ремонт і технічне обслуговування [7].

Для узагальнення управлінської інформації доцільно застосовувати розрахунок фінансового результату підприємства готельного бізнесу, який дає змогу послідовно визначити прибутковість окремих видів послуг, центрів відповідальності та підприємства загалом. Такий розрахунок має не лише підсумкове, а й аналітичне значення, оскільки дозволяє встановити, за рахунок яких доходів і витрат формується кінцевий результат діяльності готелю [7]. У загальному вигляді фінансовий результат підприємства готельного бізнесу може бути визначений за формулою (1).

$$ФР = \sum D_i - \sum B_{пр_i} - \sum B_{нпр_i}, \quad (1)$$

де

– $ФР$ – фінансовий результат підприємства готельного бізнесу;

– D_i – доходи за i -м видом послуг або центром відповідальності;

– $B_{пр_i}$ – прямі витрати, пов'язані з наданням i -го виду послуг;

– $B_{нпр_i}$ – частина непрямих витрат, розподілена на i -й вид послуг або центр відповідальності.

Однак для потреб управлінського обліку такий розрахунок є надто узагальненим. Тому доцільно деталізувати його за видами послуг або центрами відповідальності (формула 2)

$$ФР_{гп} = \sum [(D_{цв} - B_{прцв} - B_{нпрцв})] - B_{заг}, \quad (2)$$

де

– $ФР_{гп}$ – фінансовий результат готельного підприємства;

– $D_{цв}$ – доходи відповідного центру відповідальності;

– $B_{прцв}$ – прямі витрати відповідного центру відповідальності;

– $B_{нпрцв}$ – частина непрямих витрат, віднесена на відповідний центр відповідальності;

– $B_{заг}$ – загальногосподарські витрати, які не можуть бути прямо віднесені на окремі центри відповідальності.

Такий підхід дає змогу оцінити не лише кінцевий прибуток або збиток підприємства, а й результативність окремих підрозділів. Це особливо важливо для готельного бізнесу, де один центр може формувати значні доходи, але водночас мати високий рівень витрат, а інший – забезпечувати менший обсяг виручки, проте мати вищу маржинальність.

Окреме значення має розрахунок маржинального доходу, який використовується для оцінювання внеску окремих послуг у покриття постійних витрат і формування прибутку (формула 3).

$$ФР = Д - Взм - Впост, \quad (3)$$

де

– $МД$ – маржинальний дохід;

– $Д$ – дохід від реалізації готельних послуг;

– $Взм$ – змінні витрати;

– $Впост$ – постійні витрати.

Маржинальна методика визначення фінансового результату має особливе значення для готельного бізнесу, оскільки значна частина витрат готелю має постійний характер. До таких витрат належать амортизація будівлі та обладнання, оренда, охорона, адміністративні витрати, частина витрат на персонал, інформаційні системи та утримання приміщень. Тому навіть у періоди зниження завантаженості номерного фонду підприємство продовжує нести значні витрати. Розрахунок маржинального доходу дозволяє оцінити, наскільки окремі послуги покривають постійні витрати та сприяють формуванню прибутку.

Запропонована методика визначення фінансового результату передбачає послідовне проходження кількох етапів. Спочатку формується інформація про доходи за видами послуг: розміщення, ресторанне обслуговування, конференц-сервіс, SPA-послуги, трансфер, паркінг, пральня та інші додаткові сервіси. Далі здійснюється групування витрат на прямі, непрямі, змінні, постійні, адміністративні, збутові та інші операційні. Наступним етапом є розподіл непрямих витрат за обґрунтованими базами, зокрема площею приміщень, кількістю номероднів, кількістю гостей, обсягом виручки або фактичним споживанням ресурсів. Після цього визначається результат за центрами відповідальності, розраховуються проміжні показники – маржинальний дохід, операційний результат, прибуток за видами послуг і центрами відповідальності. Завершальним етапом є визначення загального фінансового результату підприємства, аналіз відхилень і прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат, коригування цінової політики та підвищення прибутковості окремих напрямів діяльності.

Слід зазначити, що управлінський облік фінансових результатів має враховувати сезонність готельного бізнесу. У періоди високого попиту зростають завантаженість номерного фонду, середня ціна номера, доходи від додаткових послуг і загальний фінансовий результат. У низький сезон прибутковість може знижуватися через скорочення попиту за одночасного збереження значної частини постійних витрат. Тому аналіз фінансових

результатів доцільно здійснювати за сезонами, клієнтськими сегментами, каналами бронювання та пакетами послуг.

Також ефективність управління діяльності готелю підвищується за умови використання системи фінансових і нефінансових показників. До фінансових показників можна віднести прибуток, рентабельність, маржинальний дохід, собівартість послуг, частку непрямих витрат у загальних витратах. До нефінансових – рівень завантаженості номерного фонду, середню ціну номера, дохід на доступний номер, середній чек ресторану, кількість повторних клієнтів, рівень задоволеності гостей, продуктивність праці персоналу. Поєднання цих показників дозволяє не лише визначити фінансовий результат, а й пояснити причини його зміни.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, управлінський облік фінансових результатів є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств готельного бізнесу, оскільки забезпечує не лише визначення загального прибутку або збитку, а й деталізацію причин їх формування за видами послуг, структурними підрозділами, каналами реалізації та центрами відповідальності. Його застосування дає змогу обґрунтовано групувати доходи й витрати, розподіляти непрямі витрати, враховувати сезонність, оцінювати маржинальний дохід і визначати внесок окремих напрямів діяльності у загальний фінансовий результат. Використання запропонованої методики розрахунку фінансового результату сприяє виявленню прибуткових і витратомістких сегментів, посиленню контролю за діяльністю підрозділів, удосконаленню бюджетування та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат, ціноутворення й підвищення рентабельності готельних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Волковська Я. В. Організація управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного комплексу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Вип. 2(50). С. 310-315. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/136786/133819>.
2. Ковтуненко Ю. В. Впровадження системи управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 2/1. С. 15-17. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fecfipr_2018_2%281%29_6.pdf&P21DBN=UJRN.
3. Мороз М., Носарева А., Курденко О. Управлінський облік в готельному бізнесі: уніфікована система рахунків USALI. *Матеріали конференції МНЛ*, 23 вересня 2022 р., м. Дніпро. 2022. С. 30-32. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/110>.

4. Маначинська Ю. А. Облік і аналіз фінансових результатів у готельному господарстві : монографія. Чернівці : Чернів. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту, 2014. 423 с. URL: https://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/oblik_analiz_2014.pdf.

5. Рета М. В. Формування фінансових результатів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 139-142. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2017_27%282%29_27.pdf.

6. Однолько В. Облік витрат з надання послуг на підприємствах готельного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 4(85). С. 157-165. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-4-157-165>. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/496>.

7. Мірошніченко О. В., Винниченко Н. В., Андреева Н. Л. Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/423>.

8. Слюсар С. Т., Малишко Д. О. Організація обліку витрат за центрами виникнення і центрами відповідальності - основа їх контролю. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 106-111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.106>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3915>.

9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 “Дохід” : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99>.

10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00>.

REFERENCES

1. Volkovska, Ya. V. (2017), *Orhanizatsiia upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho kompleksu*, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Ekonomika*, vyp. 2(50), s. 310-315, available at: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/136786/133819>.
2. Kovtunenکو, Yu. V. (2018), *Vprova-dzhennia systemy upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu*, *Ekonomika. Finansy. Pravo*, № 2/1, s. 15-17, available at: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fecfipr_2018_2%281%29_6.pdf&P21DBN=UJRN.

3. Moroz M., Nosarieva A. and Kurdenko O. (2022), *Upravlinskyi oblik v hotelnomu biznesi: unifikovana systema rakhunkiv USALI, Materialy konferentsii MNL*, 23 veresnia 2022 r., m. Dnipro, s. 30-32, available at: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/110>.
4. Manachynska, Yu. A. (2014), *Oblik i analiz finansovykh rezultativ u hotelnomu hospodarstvi : monohrafiia*, Cherniv. torh.-ekon. in-t Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu, Chernivtsi, 423 s., available at: https://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/oblik_analiz_2014.pdf.
5. Reta, M. V. (2017), *Formuvannia finansovykh rezultativ pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu, Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*, vyp. 27(2), s. 139-142, available at: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2017_27%282%29_27.pdf.
6. Odnolko V. (2023), *Oblik vytrat z nadання posluh na pidpriemstvakh hotelnoho biznesu, Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, № 4(85), s. 157-165, available at: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/496>. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-4-157-165>.
7. Miroshnychenko, O. V., Vynnychenko, N. V. and Andrieieva, N. L. (2021), *Rozvytok obliku za tsentramy vidpovidalnosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom, Ekonomika ta suspilstvo*, № 27, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/423>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>.
8. Sliusar, S. T. and Malysheko, D. O. (2024), *Orhanizatsiia obliku vytrat za tsentramy vynyknennia i tsentramy vidpovidalnosti - osnova yikh kontroliu, Ahrosvit*, № 12, s. 106-111, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3915>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.106>.
9. Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 15 "Dokhid" : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29.11.1999 № 290. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99>.
10. Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 16 "Vytraty" : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 № 318. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00>.

Стаття надійшла: 12.01.2026

Стаття прийнята: 11.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 658.7:338.43

Міценко Н. Г.,

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

Researcher ID: F-7270-2019,

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

Міщук 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

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

ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. Проведено оцінку місця ринку сільськогосподарської продукції в реалізації Цілей сталого розвитку в Україні та сприянні глобальній продовольчій безпеці, виявлено особливості логістичних інновацій в ланцюгах постачання сільськогосподарської продукції. Метою статті є дослідження теоретичних підходів до розгляду ринку сільськогосподарської продукції, уточнення його особливостей та функцій, надання характеристики видам логістики на ринку сільськогосподарської продукції та логістичним інноваціям, ідентифікація перешкод в їх впровадженні суб'єктами господарювання в умовах війни. Доведено, що важливість ринку сільськогосподарської продукції для забезпечення внутрішньої та глобальної продовольчої безпеки, складність логістичних процесів просування продовольства в умовах війни обумовлюють потребу у логістичних інноваціях. Обґрунтовано сутнісно-критеріальні ознаки ринку сільськогосподарської продукції; запропоновано доповнити перелік функцій ринку соціально-безпековою функцією. Підтверджено наявність загострення проблем в управлінні ланцюгами постачання сільгосппродукції в умовах воєнного стану в Україні, що обумовлює необхідність розвитку ринку на інноваційних засадах. Розглянуто специфіку потоків сільськогосподарської продукції, узагальнено чинники впливу на формування логістичних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції. Охарактеризовано види, роль та завдання розподільчої (збутової), інформаційної, складської, транспортної логістики на ринку сільськогосподарської продукції. Запропоновано оцінювати сучасний стан логістики за показниками агрегованого Індексу ефективності логістики. Охарактеризовано основні види логістичних інновацій в управлінні ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції та переваги від їх імплементації. Наголошено на стримуючих чинниках для впровадження логістичних інновацій на ринку сільськогосподарської продукції. Подальших досліджень потребує пошук шляхів імплементації логістичних інновацій суб'єктами господарювання на ринку сільськогосподарської продукції; розробка інструментів державної підтримки агрологістики.

Ключові слова: ринок сільськогосподарської продукції, функції ринку, особливості ринку, Цілі сталого розвитку, інноваційний розвиток, ланцюги постачання сільськогосподарської продукції, логістичні потоки, види логістики, логістичні інновації.

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

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

LOGISTICS INNOVATIONS IN THE AGRICULTURAL MARKET

Abstract. The place of the agricultural market in the implementation of the Sustainable Development Goals in Ukraine and in promoting global food security was assessed, and the features of logistics innovations in the supply chains of agricultural products were identified. The purpose of the article is to study theoretical approaches to considering the agricultural market, clarify its features and functions, characterize the types of logistics in the agricultural market and logistics innovations, and identify obstacles to their implementation by business entities in wartime. It is proven that the importance of the agricultural market for ensuring domestic and global food security, the complexity of the logistics processes of food movement in wartime conditions determine the need for logistics innovations. The essential and criterion features of the agricultural market are substantiated; it is proposed to supplement the list of market functions with a social and security function. The presence of aggravation of problems in the management of agricultural supply chains under martial law in Ukraine is confirmed, which determines the need for market development on an innovative basis. The specifics of agricultural product flows are considered, the factors influencing the formation of logistics supply chains of agricultural products are summarized. The types, role and tasks of distribution (sales), information, warehouse, transport logistics in the agricultural products market are characterized. It is proposed to assess the current state of logistics according to the indicators of the aggregated Logistics Efficiency Index. The main types of logistics innovations in the management of agricultural supply chains and the benefits of their implementation are described. The restraining factors for the implementation of logistics innovations in the agricultural market are emphasized. Further research is required to find ways to implement logistics innovations by business entities in the agricultural market; to develop instruments for state support of agrologistics.

Key words: agricultural market, market functions, market features, Sustainable Development Goals, innovative development, agricultural supply chains, logistics flows, types of logistics, logistics innovations.

JEL Classification: F14, O13, O31, Q13

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-02>

Постановка проблеми. Розвиток ринку сільськогосподарської продукції України під час повномасштабної війни займає особливе місце у забезпеченні життєздатності економіки країни та її населення. У 2025 році частка сільського господарства у ВВП України склала 8,2%, а харчової промисловості – 3,3%; за межами внутрішнього ринку було реалізовано сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів України (групи 1-24 УКТЗЕД) на суму 22,5 млрд дол. США, що склало 55,8% товарного експорту України. При цьому відзначимо зв'язок динаміки вітчизняного ринку сільгосппродукції з реалізацією Цілей сталого розвитку, визначених на період до 2030 року й уточнених в умовах війни в Завданнях та індикаторах їх досягнення, затверджених в листопаді 2024 року.

За ЦСР 1 "Подолання бідності" (Завд. 3 "Підвищення рівня життєстійкості соціально вразливих верств населення") одним з індикаторів виступає частка витрат на харчування в сукупних витратах домогосподарств. Показники самооцінки

купівельної спроможності доходів українців (2023 р.) показують зростання частки тих, хто не може забезпечити навіть достатнє харчування, до 12,2%.

Розвиток сільського господарства та переробки сільгоспсировини – необхідні передумови реалізації ЦСР 2 "Подолання голоду, розвиток сільського господарства" (Завд. 1 "Забезпечення доступності збалансованого харчування для всіх верств населення", Завд. 2 "Підвищення рівня продуктивності сільського господарства", Завд. 4 "Сприяння глобальній продовольчій безпеці"). В умовах війни обсяги виробництва сільгосппродукції скорочуються внаслідок дії, з одного боку, природних чинників – несприятливих погодних умов, затримок у сівбі та зборі врожаю, зниження врожайності сільськогосподарських культур, з іншого боку – повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну – втрати посівних площ (заміновані, забруднені небезпечними речовинами, окуповані), в т.ч. зрештованих, втрати поголів'я худоби, нестачі робочої

сили, скорочення чи припинення діяльності сільгоспвиробниками. За даними офіційної статистики, індекс сільськогосподарської продукції у постійних цінах за 2021-2025 рр. склав 74,7%. Оскільки Україна і під час війни залишається одним з важливих світових експортерів продовольства проблемою є і низька конкурентоспроможність української продукції на зовнішньому ринку, і необхідність перебудови логістичних ланцюгів.

Забезпечення потреб населення в продуктах харчування, а переробників – у сільгоспсировині корелює з імплементацією ЦСР 12 "Відповідальне споживання та виробництво" (Завд. 2 "Зменшення втрат продовольства у виробничо-збутових ланцюжках"), адже індекс втрат продовольства в Україні в 2023 році порівняно з довоєнним періодом зріс на 9,0%. Загострення проблеми високої частки втрат продовольства в ланцюгах вартості відбулося й у зв'язку з відсутністю мережі сховищ для зберігання сільгосппродукції, ускладненою логістикою, руйнуванням логістичної інфраструктури. Реалізація зазначених Цілей сталого розвитку в Україні та сприяння глобальній продовольчій безпеці актуалізують вивчення особливостей вітчизняного ринку сільгосппродукції під час війни та пошук шляхів його розвитку на інноваційних засадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості ринку сільгосппродукції пов'язані з її подвійним характером: вона може виступати і як кінцевий споживчий товар, і як сировина для подальшої переробки. Тому в розвитку цього товарного ринку зацікавлені як переробні підприємства-виробники продовольчих товарів, так і оптові та роздрібні торговці.

Специфіку функціонування ринку сільгосппродукції розглядали В. Г. Андрійчук, М. Ю. Барна [1], Т. Г. Васильців [2], П. І. Гайдуцький, Н. Ф. Павленчик [3], Н. І. Патика [4; 5], П. Т. Саблук, Г. С. Федосєєва [6], О. М. Яценко [7] та інші науковці. Глибоке теоретико-методологічне дослідження формування і функціонування ринку сільгосппродукції представлено в монографії [3]. Авторка пропонує концептуальний підхід до його розгляду у сукупності елементів: виробництва, продукту, реалізації та споживача; наголошує на стимулюванні інноваційної функції ринку та логістичних рішеннях. Н. І. Патика [4; 5] та Г. С. Федосєєва [6] акцентують на тенденціях і перспективах розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтирів для посилення позицій українських виробників. Т. Васильців, М. Куницька-Іляш, В. Максим [2] наголошують на необхідності розвитку вітчизняного ринку сільгосппродукції на інноваційних засадах.

Інновації на аграрному ринку виступають предметом вивчення таких дослідників, як: Т. Г. Ануфрієва [8], С. В. Бебко [9], С. В. Васильєв [10], З. Б. Живко [11], М. М. Ільчук [12], А. В. Коваленко [13], А. С. Наволокіна [14], Н. П. Резнік [15], О. В. Шебаніна [16], М. Adelusola [17] та ін.

Разом із тим, важливість розвитку ринку сільгосппродукції для забезпечення як внутрішньої, так і глобальної продовольчої безпеки, складність

логістичних процесів просування продовольства в умовах війни, необхідність створення нових ланцюгів постачання обумовлюють потребу у розгляді логістичних інновацій, здатних підвищити конкурентоспроможність вітчизняної сільгосппродукції, мінімізувати її втрати та забезпечити своєчасне надходження на внутрішній та зовнішній ринок.

Постановка завдання полягає у дослідженні теоретичних підходів до розгляду ринку сільгосппродукції, уточненні його особливостей та функцій, наданні характеристики видам логістики на ринку сільськогосподарської продукції та логістичним інноваціям, ідентифікації перешкод у їх впровадженні суб'єктами господарювання в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В навчальній та науковій літературі представлено достатньо глибоких досліджень сутності ринку сільгосппродукції. Так, Г. С. Федосєєва трактує цю дефініцію як "...систему установ, відносин та принципів функціонування, яка формує обмінні процеси між виробниками та споживачами сільськогосподарської продукції не лише у вигляді продовольства, але й як засобів виробництва для інших галузей, сприяє формуванню її експортного потенціалу та забезпеченню продовольчої безпеки держави" [6, с. 24]. Т. Є. Воронкова та М. К. Басова розуміють сутність категорії як "...ефективного механізму задоволення потреб товаровиробників та запитів споживачів, особливістю якого є регуляторна функція у контексті збалансування процесів виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів аграрного сектора з метою забезпечення продовольчої безпеки країни та формування експортного потенціалу держави" [18, с. 192]. Вважаємо, що головними сутнісно-критеріальними ознаками ринку сільгосппродукції є:

- предметом купівлі-продажу є сільгосппродукція та продовольство;
- націленість на задоволення потреб в сировині рослинного та тваринного походження виробників продовольчих товарів і попиту населення в продуктах харчування; на забезпечення продовольчої безпеки країни та формування її експортного потенціалу;
- охоплення процесів під час просування сільськогосподарської продукції від сфери виробництва до сфер обігу та споживання;
- узгодження інтересів суб'єктів господарювання у ланцюгах постачання сільгосппродукції.

Тому найбільш повним вважаємо визначення, запропоноване М. Барною та Ю. Іванюком: "...складний багаторівневий механізм, що опосередковує процеси і відносини, які виникають в ході виробництва, розподілу, обміну та споживання сільгосппродукції, а також забезпечує узгодження соціально-економічних інтересів виробників сільгосппродукції, суб'єктів логістики та торгово-посередницької ланки, споживачів продукції сільського господарства, елементів ринкової інфраструктури" [2, с. 151].

Процес функціонування та розвитку ринку сільгосппродукції базується на реалізації певних функцій, причому набір цих функцій також є предметом наукової дискусії. В якості функцій ринку сільгосппродукції виділяють: посередницьку, регулюючу, ціноутворення, визнання суспільного характеру праці, санування, інформаційну [3, с. 93]; результативну соціальну, функцію виявлення ринкових цін, стимулюючу, селективну, координаційно-управлінську [18, с. 192]. Зауважимо, що до перерахованих функцій слід додати соціально-безпекову функцію, оскільки, з одного боку, функціонування зазначеного ринку має яскраво виражений соціальний характер, адже безпосередньо пов'язане з аспектами добробуту та забезпечення потреб населення у якісних і безпечних продуктах харчування, а з іншого – із гарантуванням продовольчої безпеки країни та продовольчого забезпечення інших країн світу.

Ринок сільськогосподарської продукції охоплює рух матеріальних потоків (сільгосппродукції та продуктів її переробки), супровідних інформаційних і фінансових потоків в ланцюгах постачання (рис. 1).

В умовах воєнного стану в Україні загострилися проблеми в управлінні ланцюгами постачання сільгосппродукції, що обумовлює необхідність розвитку ринку на інноваційних засадах [2, с. 283; 15, с. 57]:

- постійно зростаючі вимоги споживачів щодо ціни, якості та безпечності продуктів і послуг, швидкості та технологій їх доставки;
- відсутність орієнтації на загальногалузевий розвиток агропромислового комплексу країни та тренди світових ринків сільгосппродукції;
- висока монополізація у виробничих і дистрибуційних ланках;
- нестача коштів на розвиток повноцінної логістичної системи, будівництво складів зі

спеціалізованими умовами зберігання сільгосппродукції, придбання холодильного обладнання, транспортних засобів;

- скорочення сільськогосподарського машинобудування, недостатня кількість транспортних засобів для перевезення продуктів;

- необхідність перебудови ланцюгів постачання через зміну логістичних маршрутів, руйнування логістичної інфраструктури, блокування портів, зростання ризиків втрат сільгосппродукції під час зберігання та транспортування, ін.

Потоки сільськогосподарської продукції потребують особливих умов під час просування від виробників до переробників, торговців, споживачів:

– зернові культури: потребують захисту від гризунів, птахів і шкідників, запобігання псуванню й самозігріванню; спеціальних зерновозів, які убезпечують від вологи та пошкоджень;

– олійні культури: потребують критичних сховищ, захисту від шкідників і прямих сонячних променів, постійної вентиляції для видалення надлишкової вологи та тепла під час зберігання; спеціалізованого транспорту, який забезпечує захист від вологи та забруднення;

– овочі та фрукти: важлива циркуляція повітря, захист від атмосферних опадів, прямих сонячних променів, різких перепадів температур; потребують рефрижераторів для підтримки оптимальної температури та вологості, охолодження та обережного транспортування;

– худоба: дотримання суворих ветеринарно-санітарних норм під час транспортування та передзабійного утримання худоби для гарантування безпечності продукції та запобігання жорстокому поводженню; потребує спеціальних худобовозів, які забезпечують вентиляцію, достатній простір і прийнятні умови для тварин, ін.

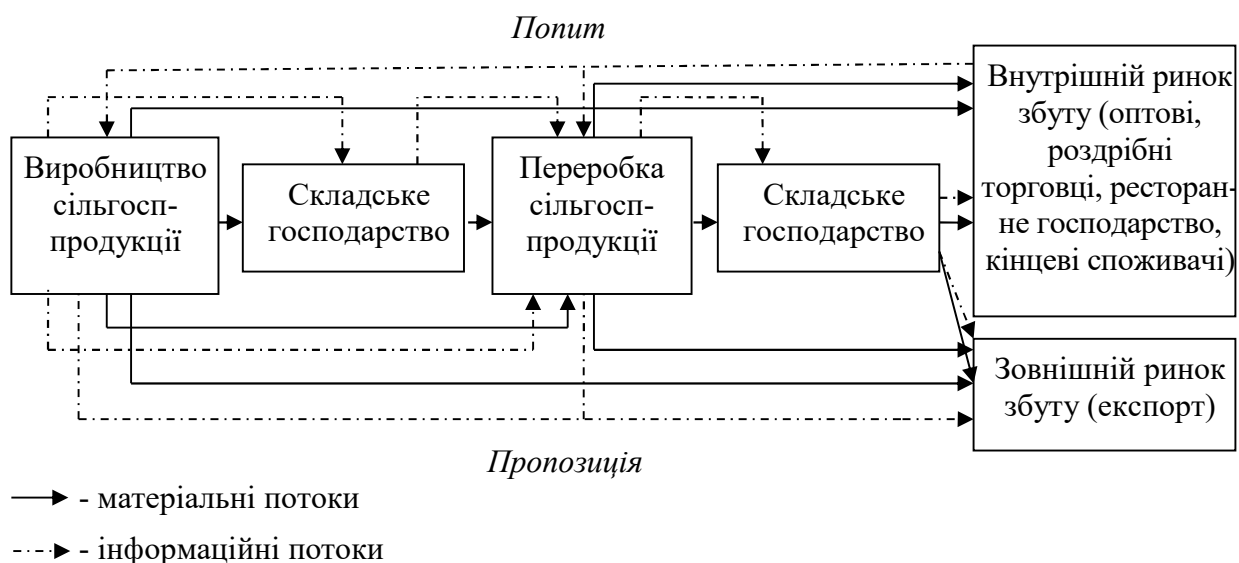


Рис. 1. Схема логістичних потоків на ринку сільськогосподарської продукції (розроблено за [14, с. 244])

Це обумовлює особливу увагу до одного з ключових елементів функціонування ринку сільгосппродукції – логістики; остання визначає рівень витрат виробників, швидкість доставки продукції та її кінцеву конкурентоспроможність [10, с. 211]. На формування логістичних ланцюгів постачання сільгосппродукції впливають такі чинники, як:

- залежність виробництва сільськогосподарської продукції від природних факторів, сезонність виробництва та постачання;
- віддаленість виробників сільгосппродукції від логістичної інфраструктури, територіальна розосередженість, залежність від розміщення постачальників і покупців (переробників, споживачів);
- недостатня кількість складських приміщень для збергання виробленої сільгосппродукції та спеціалізованого транспорту (зерновози, рефрижератори, худобовози, ін.);
- обумовленість обсягів виробництва та асортименту сільгосппродукції наявністю ринків збуту,

переробних потужностей, баз зберігання сільгосппродукції та продуктів її переробки;

- торговельна політика, розвиток міжрегіональних і міжнародних зв'язків з постачання сільськогосподарської продукції [19; 20].

Формування ланцюгів постачання на ринку сільськогосподарської продукції охоплює різні види логістики (табл. 1).

Сучасний стан логістики в Україні розглянемо за показниками агрегованого Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI), який дозволяє не лише порівняти логістичні профілі різних країн, а й побачити динаміку змін ефективності складових логістичного ланцюга та ідентифікувати слабкі місця, визначити шляхи підвищення ефективності у логістичній діяльності. В табл. 2 представлені: агрегований індекс за 2012, 2014, 2016, 2018 рр., індекси LPI за 2018 та 2023 роки.

Таблиця 1

Різновиди логістики у формуванні ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції

Вид логістики	Характеристика ролі в ланцюгах постачання	Вирішувані завдання на ринку сільськогосподарській продукції
Розподільча (збутова) логістика	Доставка сільгосппродукції від сільгоспвиробників до переробників, оптових та роздрібних торговців (торговельних мереж), експортерів, кінцевих споживачів	Забезпечення потреб в сільгосппродукції (в т.ч. в період міжсезоння) у потрібній кількості, у потрібний час, в потрібному місці з найменшими витратами; імплементація сучасних технологій розподілу сільгосппродукції; забезпечення конкурентоспроможності сільгосппродукції на внутрішньому і зовнішніх ринках; розвиток міжнародного торговельного співробітництва
Інформаційна логістика	Організація супровідних потоків інформації під час руху сільгосппродукції між виробниками, посередниками та покупцями	Прогнозування та планування руху матеріальних потоків (замовлення, відстеження вантажу); мінімізація часу на документальне оформлення руху сільгосппродукції (в т.ч. через митний кордон країни) та безпеки вантажу; передача та зберігання інформації для координації логістичних функцій
Складська логістика	Зберігання на складах, контроль умов зберігання (температура, вологість, ін.), управління запасами, організація вантажообороту сільгосппродукції	Забезпечення збереження якості (товарного вигляду, корисних властивостей) та безпечності сільгосппродукції відповідно до міжнародних стандартів; впровадження сучасних технологій зберігання сільгосппродукції; запобігання псуванню та мінімізація втрат в ланцюгах постачання
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів, організація транспортних перевезень сільгосппродукції	Скорочення часу доставки продукції від виробників до переробників, торговельних посередників, експортерів, кінцевих споживачів; вибір і використання спеціалізованого транспорту відповідно до особливостей продукції; імплементація сучасних методів пакування та технологій транспортування сільгосппродукції

Індекс ефективності логістики в Україні за 2012-2023 рр. [17]

Роки	LPI		Митниця		Інфра-структура		Міжнародні перевезення		Логістична компетентність та рівність		Відстеження та маршрутизація		Своєчасність	
	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Агрегов. індекс (2012, 2014, 2016, 2018)	69	2,83	95	2,46	105	2,38	81	2,77	70	2,76	54	3,08	55	3,45
2018	66	2,83	89	2,49	119	2,22	68	2,83	61	2,84	52	3,11	56	3,42
2023	79	2,70	90	2,40	89	2,40	75	2,80	92	2,60	94	2,60	76	3,10

Порівняння показників агрегованого за 4 роки Індексу ефективності логістики та показників LPI за 2023 рік дозволяє зробити такі висновки:

1) за загальним показником Індексу ефективності логістики Україна в 2023 році опустилася на 79 місце з оцінкою 2,7; погіршення ключових складових Індексу цілком зрозуміле в умовах воєнного стану в країні, руйнування логістичної інфраструктури, посилення ризиковості транспортних перевезень, погіршення умов виконання укладених угод;

2) показник ефективності процесу оформлення (швидкість, простота формальностей) органами прикордонного контролю в 2023 році показав зниження оцінки з 2,46 до 2,4, хоча рейтинг зріс з 95 до 90 місця;

3) позитивні тенденції відзначені за складовими "Інфраструктура" та "Міжнародні перевезення": за першим критерієм країна піднялася в рейтингу з 105 на 89 місце (оцінка 2,40 проти 2,38), за другим критерієм – з 81 місця на 75 (оцінка 2,80 проти 2,77), що слід пов'язати із заходами міжнародного сприяння у експорті Україною сільгосппродукції;

4) негативні тенденції показують такі критерії, як "Логістична компетентність та рівність" (падіння в рейтингу з 70 на 92 місце), "Відстеження та маршрутизація" (падіння в рейтингу з 54 на 94 місце), "Своєчасність" (падіння в рейтингу з 55 на 76 місце). На зниження якості логістичних послуг, здатність прокладати маршрути та відстежувати вантажі, своєчасність відвантаження в запланований термін вплинули виклики, яким мала протистояти країна під час війни: скорочення чисельності працівників внаслідок мобілізації та вимушеної міграції, знищення або припинення діяльності суб'єктів бізнесу, закриття повітряного простору, ускладнення морських перевезень та ін.

Очевидно, що сфера логістики сільгосппродукції потребує активних інноваційних рішень, оскільки, як підкреслює М. Adelusola, "...такі технології, як логістика холодового ланцюга, блокчейн та відстеження на основі Інтернету речей, революціонізують переміщення сільгосппродукції,

забезпечуючи моніторинг, відстежуваність та ефективність у режимі реального часу" [17]. Основні види логістичних інновацій в управлінні ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції та очікувані переваги від їх імплементації представлені в табл. 3.

Системне впровадження логістичних інновацій (IoT, AI, blockchain, смарт-склади, мультимодальні коридори) є ключовим для адаптації українського агросектору до вимог Common Agricultural Policy (CAP) та European Green Deal (EGD), які акцентують на сталості, traceability, скороченні викидів та ефективності ланцюгів постачань [11, с. 1397]. Відтак, наголосимо на стримуючих чинниках для впровадження логістичних інновацій на ринку сільськогосподарської продукції:

– необхідність значних початкових інвестицій для впровадження логістичних інновацій **та радикальної перебудови бізнес-процесів;**

– руйнування транспортних та складських мереж; відсутність системних інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури (портів, залізничних переходів, елеваторів, логістичних хабів, тощо);

– нестабільність, висока вартість і ризиковість логістичних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції;

– відсутність надійного постачання електроенергії та підключення до Інтернету в умовах воєнного стану;

– низький рівень матеріально-технічного та інформаційного забезпечення логістичних процесів на ринку сільгосппродукції; недостатня увага на національному та регіональному рівнях до цифрової трансформації на ринку сільськогосподарської продукції;

– нестача у персоналу суб'єктів господарювання знань та навичок, необхідних для впровадження та управління передовими логістичними системами, забезпечення кібербезпеки.

Логістичні інновації в управлінні ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції
(узагальнено за [8; 9; 17; 22; 23])

Логістичні інновації	Характеристика	Переваги
1	2	3
Цифрові двійники	Віртуальні копії фізичних об'єктів і процесів	- можливості для тестування та оптимізації логістичних систем; - моделювання змін до їх фактичного впровадження; - скорочення операційних витрат на 30-40%; - зменшення часу простоїв через збої в логістиці до 60%
Інтернет речей (IoT) і сенсорні технології	Взаємопов'язані пристрої, які збирають і обмінюються даними в реальному часі	- зміна підходів до управління ланцюгами постачання; - забезпечення прозорості та контролю на всіх етапах логістичного процесу
Цифрова простежуваність (датчики, GPS)	Інструмент, який визначає шлях продукції від джерела її виробництва до отримувача Система фіксування інформації про всі етапи в ланцюгу постачання продукції	- автоматичне відстеження умов та місцезнаходження вантажів в режимі реального часу; - моніторинг стану продукції у режимі реального часу; - контроль дотримання температурного режиму при перевезенні швидкопсувної сільгосппродукції
Штучний інтелект і машинне навчання	Науковий аналіз та автоматизація інтелектуальних функцій, властивих людині (AI) Галузь штучного інтелекту, яка використовує нейронні мережі та статистичні алгоритми для завдань прогнозування й прийняття рішень на основі обробки великих масивів даних (ML)	- аналіз величезних обсягів інформації, вияв закономірностей розвитку логістичних процесів; - оптимізація всіх аспектів логістичних процесів, покращення координації в ланцюгах постачань; - прогнозування попиту з точністю до 85%; - динамічна оптимізація маршрутів доставлення вантажів; - автоматичне управління запасами та поповненням складу
Автономні транспортні засоби (самокеровані автомобілі) та дрони	Транспортні засоби, оснащені передовими сенсорами, камерами, радарми, лідарами та програмним забезпеченням, які дозволяють їм пересуватися та функціонувати без втручання людини	- зниження вартості перевезень, в т.ч. витрат на оплату праці водіїв; - швидка доставка вантажів у важкодоступні місця; - підвищення паливної ефективності завдяки оптимізованому стилю водіння; - зменшення кількості ДТП через помилки водіїв; - збільшення продуктивності внаслідок можливості експлуатації транспортних засобів цілодобово
Роботизація та автоматизація складів	Автономні мобільні роботи для транспортування товарів (AMR) – інтелектуальні роботи, які можуть пересуватися та виконувати завдання автономно в різних середовищах	- автоматизація обробки товарів та управління запасами; - скорочення часу обробки замовлень на 25%; - оптимізація маршруту транспортування продукції; - підвищення точності відправлень; прискорення процесів завантаження, розвантаження та доставки вантажів; - підвищення ефективності складських операцій; - зменшення потреби в персоналі
	Роботизована система зберігання та пошуку (AS/RS) – керована комп'ютером інтелектуальна система для автоматичного зберігання та вилучення товарів із визначених місць зберігання	- автоматизація переміщення та зберігання товарів; - оптимізація зберігання та пошуку товарів на складі; - швидке та точне управління запасами; - забезпечення безпеки продукції, працівників і контрагентів на складі; - покращення використання площі складу; - зниження вимог до персоналу та витрат

1	2	3
	Автоматизовані комплектувальники замовлень – складське обладнання, яке містить приводний роликовий конвеєр, гравітаційні стелажі, інтуїтивний інтерфейс, світлові мітки, програмний модуль для контролю обладнання на складі	- визначення найкоротшого та найоптимальнішого шляху переміщення товарів; - скорочення маршрутів комплектувальників; - швидке й ефективне виконання замовлень; - зниження витрат на працю та помилок; - обробка великої кількості замовлень на великих складах та в логістичних центрах
Блокчейн	Цифровий реєстр для безпечного та прозорого відстеження походження та шляху продукції	- відстежуваність вантажів в реальному часі; - прозорість та безпека логістичних операцій; - унеможливлення підробки документів, зниження ризиків шахрайства; - зменшення паперового документообігу на 80–90%; - прискорення митного оформлення на 30–50%; - автоматизація процесів за допомогою смарт-контрактів
Зелена (низько-вуглецева) логістика	Впровадження практик і технологій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу логістичних операцій на навколишнє середовище	- енергоефективне транспортування; - оптимізація маршрутів для зменшення витрат палива; - екологічне пакування та зниження втрат; - зміцнення ділової репутації; - зменшення впливу на навколишнє середовище
Логістика холодового ланцюга	Рішення для транспортування та зберігання продукції з контрольованою температурою	- збереження якості продукції та терміну її придатності; - підтримка оптимальної температури по всьому ланцюгу постачання; - зниження рівня псування та втрат швидкопсувної продукції
Мульти-модальні перевезення	Комбінація різних видів транспорту для доставки вантажу від відправника до отримувача	- оптимізація логістичних процесів; - зменшення витрат на транспортування

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Розвиток ринку сільгосппродукції безпосередньо пов'язаний з реалізацією Цілей сталого розвитку 1, 2, 12 в Україні, зважаючи на важливі функції, виконувані ним, в т.ч. соціально-безпекові. Проблеми в управлінні ланцюгами постачання сільгосппродукції під час війни обумовлюють необхідність розвитку ринку на інноваційних засадах. Ринок сільгосппродукції є драйвером розвитку сфери логістики, водночас, ефективна логістика відіграє ключову роль у функціонуванні ринку сільгосппродукції України. Розглянуто чинники, які впливають на формування логістичних ланцюгів постачання сільгосппродукції; охарактеризовано види, роль та завдання розподільчої (збутової), інформаційної, складської, транспортної логістики на ринку сільгосппродукції. Представлено логістичні інновації в контексті цифровізації, автоматизації та сучасного управління ланцюгами постачання, що сприятимуть формуванню інтегрованих ланцюгів постачання та ефективному функціонуванню ринку сільгосппродукції.

Предметом подальшого дослідження вважаємо пошук шляхів імплементації логістичних інновацій як великими, так і середніми та малими суб'єктами господарювання на ринку сільгосппродукції;

розробки фінансових інструментів державної підтримки логістики сільгосппродукції на зовнішні ринки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барна М., Іванюк Ю. Соціально-економічна роль та специфіка функціонування і розвитку ринку сільськогосподарської продукції. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 148-152. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(21))
2. Васильців Т., Куницька-Іляш М., Максим В. Стратегічні пріоритети та інструменти інноваційного шляху розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 280-285. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-37>
3. Павленчик Н. Ф. Ринок сільськогосподарської продукції: методологічні та методичні основи формування і функціонування : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2014. 392 с.
4. Патики Н. І. Тенденції та перспективи розвитку світових сільськогосподарських ринків як орієнтири для посилення українських позицій. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 70-79.

5. Патики Н. І., Лупенко Ю. О. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 16-23. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.11.16

6. Федосєєва Г. С. Світовий ринок сільськогосподарської продукції: теоретичний та практичний аспекти розвитку. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/3.pdf

7. Яценко О. М., Яценко О. М., Завадська Ю. С. Агропродовольчий ринок України та експорт агропродукції за видами транспорту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 276-285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-276-285>

8. Ануфрієва Т. Г. Логістичні інновації в холодових ланцюгах постачання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 235-241.

9. Бебко С. Логістичні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку біоматеріалів ЄС. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-131>

10. Васильєв С. В., Муляр В. П. Сучасні тенденції ринку аграрної продукції. *Агросвіт*. 2026. № 7. С. 208-214. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.208

11. Живко З. Б., Панченко В. А., Кухарська Л. В., Остапенко О. М. Логістичні інновації як ключовий фактор посилення конкурентних позицій аграрних підприємств України та Європейського Союзу на спільному ринку. *Успіхи і досягнення в науці*. 2026. № 3(25). С. 1388-1404.

12. Ільчук М. М., Свиноус І. В., Любар Р. П., Дворник І. В., Томашевська О. А. Основні напрями логістики торгівлі сільськогосподарськими товарами в Україні. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 4-10.

13. Коваленко А. В. Роль логістики для руху агропродукції в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Вип. 40. С. 418-427. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11477007>

14. Наволокіна А. С. Формування логістики агропродовольчого ринку. *Управління економікою: теорія та практика*. 2020. С. 243-251.

15. Резнік Н. П., Макарова Т. О. Вплив аграрного сектору на розвиток логістичної інфраструктури України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 170-173. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-33>

16. Шебаніна О. В., Рибачук В. П. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки: пріоритети забезпечення та регулювання : монографія. Миколаїв : МНАУ, 2019. 211 с.

17. Adelusola M. Logistics Innovations for Agricultural Product Exportation. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387669288_Logistics_Innovations_for_Agricultural_Product_Exportation

18. Воронкова Т. Є., Басова М. К. Особливості розвитку ринку сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 190-193.

19. Гуменюк А. В., Гарматюк О. В. Формування та організація логістично-збутових систем для підприємств АПК. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 99-103.

20. Волощук В., Богачик С., Іванишин О. Формування ланцюгів постачання ресурсів в інноваційній системі агрологістики. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 19-23.

21. Logistics Performance Index (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/report>

22. Інновації в логістиці: 7 сучасних тенденцій. URL: <https://edilo.com.ua/blog/innovaciyi-v-logistyczi-7-suchasnyh-tendencij/>

23. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1367>

REFERENCES

1. Barna, M., Ivaniuk, Yu. (2024), Sotsialno-ekonomichna rol ta spetsyfika funktsionuvannia i rozvytku rynku silskohospodarskoi produktsii, *Development Service Industry Management*, № 1, s. 148-152. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(21))

2. Vasylytsiv, T., Kunytska-Iliash, M., Maksym, V. (2025), Stratehichni priorytety ta instrumenty innovatsiinoho shliakhu rozvytku vitchyznianoho rynku silskohospodarskoi produktsii, *Modeling the development of the economic systems*, № 3, s. 280-285. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-37>

3. Pavlenchuk, N. F. (2014), Rynok silskohospodarskoi produktsii: metodolohichni ta metodychni osnovy formuvannia i funktsionuvannia : monohrafiia, Liha-Pres, Lviv, 392 s.

4. Patyka, N. I. (2019), Tendentsii ta perspektyvy rozvytku svitovykh silskohospodarskykh rynkiv yak oriientyry dlia posylennia ukrainskykh pozytsii, *Ekonomika APK*, № 1, s. 70-79.

5. Patyka, N., Lupenko, Yu. (2019), Rol innovatsii u zabezpechenni konkurentospromozhnosti Ukrainy na svitovykh rynkakh silskohospodarskoi produktsii, *Ahrosvit*, № 11, s. 16-23. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.11.16

6. Fedosieieva, H. S. (2017), Svitovyy rynek sil'skohospodars'koi produktsii: teoretychnyj ta praktychnyj aspekty rozvytku, *Intelekt XXI*, № 1. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/3.pdf

7. Yatsenko, O. M., Yatsenko, O. M., Zavadskaya, Yu. S. (2025), Ahroprodovolchyi rynek Ukrainy ta eksport ahroproduktii za vydamy transportu, *Biznes Inform*, № 5, s. 276-285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-276-285>

8. Anufrieva, T. H. (2024), Lohistychni innovatsii v kholodovykh lantsiuhakh postachannia, *Biznes Inform*, № 6, s. 235-241.

9. Bebko, S. (2025), Lohistychni innovatsii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na rynku biomaterialiv YeS, *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-131>

10. Vasyliiev, S. V., Muliar, V. P. (2026), Suchasni tendentsii rynku ahrarnoi produktsii, *Agrosvit*, № 7, s. 208-214. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.208
11. Zhyvko, Z. B., Panchenko, V. A., Kukharska, L. V., Ostapenko, O. M. (2026), Lohistychni innovatsii yak kliuchovyi faktor posylennia konkurentnykh pozytsii ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu na spilnomu rynku, *Uspikhy i dosiahnennia v nautsi*, № 3(25), s. 1388-1404.
12. Ilchuk, M. M., Svynous, I. V., Liubar, R. P., Dvornyk, I. V., Tomashevskaya, O. A. (2025), Osnovni napriamy lohistyky torhivli silskohospodarskymy tovaramy v Ukraini, *Ahrosvit*, № 6, s. 4-10.
13. Kovalenko, A. V. (2024), Rol lohistyky dlia rukhu ahroproduktii v Ukraini, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, Vyp. 40, s. 418-427. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11477007>
14. Navolokina, A. S. (2020), Formuvannia lohistyky ahroprodovolchoho rynku, *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*, s. 243-251.
15. Reznik, N. P., Makarova, T. O. (2025), Vplyv ahrarnoho sektoru na rozvytok lohistychnoi infrastruktury Ukrainy, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, № 3, s. 170-173. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-33>
16. Shebanina, O. V., Rybachuk, V. P. (2019), Innovatsiinyi rozvytok ahrarnoho sektora ekonomiky: priorytety zabezpechennia ta rehuliuвання : monohrafiia, MNAU, Mykolaiv, 211 s.
17. Adelusola M. Logistics Innovations for Agricultural Product Exportation. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/387669288_Logistics_Innovations_for_Agricultural_Product_Exportation
18. Voronkova, T. Ye., Basova, M. K. (2020), Osoblyvosti rozvytku rynku silskohospodarskoi produktsii, *Infrastruktura rynku*, Vyp. 47, s. 190-193.
19. Humeniuk, A. V., Harmatiuk, O. V. (2020), Formuvannia ta orhanizatsiia lohistychno-zbutovykh system dlia pidpriemstv APK, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, Vyp. 3(20), s. 99-103.
20. Voloshchuk, V., Bohachyk, S., Ivanyshyn, O. (2020), Formuvannia lantsiuhiv postachan resursiv v innovatsiinii systemi ahrolohistyky, *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, № 13, s. 19-23.
21. Logistics Performance Index (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/report>
22. Innovatsii v lohistytsi: 7 suchasnykh tendentsii. URL: <https://edilo.com.ua/blog/innovaciyi-v-logistyczi-7-suchasnyh-tendencij/>
23. Marinov, Ye. A. (2024), Innovatsiini tekhnolohii u transportnii lohistytsi: ekonomichni potentsial i vyklyky vprovadzhenia, *Akademichni vizii*, № 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1367>

Стаття надійшла: 17.01.2026

Стаття прийнята: 14.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 330.341.1:005.332.2:351.077

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

Турянський Ю. І.,
e-mail: yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,
Researcher ID AAS-6453-2020,
д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів

Сидорчук О. Г.,
sydorko91@gmail.co, ORCID ID: 0000-0002-7078-1557,
Researcher ID: C-4723-2016
д. е. н., проф., професорка кафедри публічного врядування, Національний університет «Львівська
політехніка», м. Львів

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

Анотація. Інституційне середовище інноваційної діяльності у системі публічного управління зазвичай розглядається як сукупність формальних правил і неформальних норм, що регулюють взаємодію суб'єктів інноваційної діяльності. Це один із системоутворювальних чинників, що зумовлює інтенсивність та результативність інноваційних процесів. У статті обґрунтовано екосистемний підхід до управлінського капіталу в межах модернізації публічного інституційного середовища інноваційної діяльності в умовах зростання ймовірності технологічної сингулярності. Висвітлено концептуальні засади інноваційної екосистеми та особливості інноваційної діяльності в її межах. Виявлено, що ефективність екосистемної взаємодії забезпечується здатністю акторів до спільного прийняття рішень та мобілізації управлінських, соціальних та інституційних ресурсів. Управлінський капітал визначено як структуроутворювальний елемент публічного інституційного середовища, який формує спроможність державних і міжсекторних інституцій фасилітувати взаємодію та стимулювати сталий розвиток інноваційних процесів. Проаналізовано українські практики модернізації публічного інституційного середовища, зокрема у сфері оборонних технологій, розвитку вітчизняних університетських стартап-шкіл та акселераційних програм. Визначено доцільність і можливість імплементації кращих міжнародних підходів до екосистемної модернізації публічного інституційного середовища. Показано, що зростання рівня управлінського капіталу забезпечує сталість процесів та сприяє формуванню цілісної моделі публічного управління інноваційною діяльністю. Виявлено ключові механізми модернізації, серед яких дерегуляція, цифровізація та трансформація ролі держави від регулятора до координатора, що створює умови для формування спільної інноваційної цінності. Подальші дослідження рекомендовано спрямувати на оцінювання ефективності міжсекторної координації та розробку методології вимірювання управлінського капіталу у динаміці інноваційних процесів.

Ключові слова: модернізація, публічне інституційне середовище, інноваційна діяльність, інноваційні підходи, управління людськими ресурсами, організаційно-економічні інструменти, екосистемний підхід, управлінський капітал, інституційна модернізація, технологічна сингулярність.

Svidruk 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



Turyanskyi Y. I.,

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

Researcher ID AAS-6453-2020,

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

Sydorchuk O. G.,

sydorko91@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7078-1557,

Researcher ID: C-4723-2016,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University, Lviv

MODERNIZATION OF THE PUBLIC INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY: AN ECOSYSTEM APPROACH TO MANAGERIAL CAPITAL

Abstract. *The institutional environment of innovative activity in the public administration system is usually considered as a set of formal rules and informal norms that regulate the interaction of innovation activity subjects. This is one of the system-forming factors that determines the intensity and effectiveness of innovation processes. The article substantiates an ecosystem approach to managerial capital within the framework of the modernization of the public institutional environment of innovative activity in the context of an increasing probability of technological singularity. The conceptual principles of the innovation ecosystem and the features of innovative activity within it are highlighted. It is revealed that the efficiency of ecosystem interaction is ensured by the ability of actors to jointly make decisions and mobilize managerial, social and institutional resources. Managerial capital is defined as a structural element of the public institutional environment, which forms the ability of state and intersectoral institutions to facilitate interaction and stimulate the sustainable development of innovation processes. Ukrainian practices of modernization of the public institutional environment are analyzed, in particular in the field of defense technologies, the development of domestic university startup schools and acceleration programs. The feasibility and possibility of implementing the best international approaches to the ecosystem modernization of the public institutional environment are determined. It is shown that the increase in the level of managerial capital ensures the sustainability of processes and contributes to the formation of a holistic model of public management of innovation activities. Key mechanisms of modernization are identified, including deregulation, digitalization and the transformation of the role of the state from a regulator to a coordinator, which creates conditions for the formation of joint innovation value. Further research is recommended to be directed at assessing the effectiveness of intersectoral coordination, and developing a methodology for measuring managerial capital in the dynamics of innovation processes.*

Keywords: modernization, public institutional environment, innovative activity, innovative approaches, human resource management, organizational and economic tools, ecosystem approach, managerial capital, institutional modernization, technological singularity.

JEL Classification: O31; O38; H83; L53

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-03>

Постановка проблеми. У період соціально-економічних трансформацій інноваційна діяльність стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечуючи її сталий розвиток. Водночас ефективність інноваційних процесів визначається як наявністю технологічних ресурсів, так і якістю публічного інституційного середовища, у межах якого формуються та реалізуються інновації. Зростання складності суспільних викликів та ймовірність технологічної сингулярності висувають нові вимоги до публічного інституційного середовища, зумовлюючи потребу переосмислення підходів до політики управління інноваційною діяльністю. Це зумовлює стратегічну важливість модернізації публічного

інституційного середовища як щодо оновлення правового підґрунтя та управлінських процедур, так і у переосмисленні його ролі у процесах стимулювання інновацій. Особливого значення для забезпечення сталого інноваційного розвитку набуває управлінський капітал як сукупність компетенцій, практик та соціальної взаємодії учасників інноваційних процесів. Отож актуалізується осмислення можливостей розвитку управлінського капіталу в межах модернізації публічного інституційного середовища інноваційної діяльності на основі еко-системного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню модернізації публічного інституційного середовища інноваційної діяльності в українській

науковій літературі приділяється обмежена увага. Науковці розглядають окремі аспекти інноваційної політики, управління науково-технічними процесами або цифровізації державного сектору. Зокрема, П. Виговський (2025) аналізує модернізацію інституційного середовища інноваційної діяльності в українських регіонах, наголошуючи на важливості дерегуляції та цифрової трансформації як ключових факторів стимулювання інноваційної активності [1]. Водночас О. Мульська та співавтори пропонують методичні підходи до емпіричного аналізу інституційного середовища, наголошуючи на потребі комплексного моніторингу взаємодії державних, наукових і бізнес-акторів для ефективного розвитку інновацій [9]. Важливими є повідомлення І. Фартушного та М. Мазуренка, які вказують на вплив формальних та неформальних інститутів на інноваційний процес, звертаючи увагу на проблеми фрагментарності політик та високих трансакційних витрат, що стримують розвиток інновацій [17]. Також вагомі висновки надає В. Тимошук за результатами дослідження трансформації ролі технологічних інструментів у зміні структури публічних інститутів інституційного середовища в умовах цифрової модернізації [13], а Т. Герасименко зі співавторами демонструють взаємозв'язок інституційних факторів, людського капіталу та інноваційної активності промислових підприємств в Україні [2].

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи X. Zheng і Y. Cai, які прослідкували зміни ролі публічної політики у переході від інноваційних систем до інноваційних екосистем та зауважили про важливість міжсекторної кооперації та інтеграції акторів [27]. Концептуальну основу для розуміння інноваційних екосистем у публічному секторі та їхньої ролі у соціальних і сервісних інноваціях запропонував de O. Carneiro [14]. S. Misra і D. Wilson, натомість, дослідили синергію між цифровими інструментами та мережами у підтримці екосистем [23], а A. Fayyaz і Z. Bartha показали позитивний вплив інституційних факторів на інновації в економіках, що розвиваються, хоча і зауважили, що прямий економічний ефект часто є обмеженим [18].

Попри доволі широкий діапазон досліджень на близьку до заявленої у цій статті тематики, залишаються нез'ясованими конкретні механізми формування управлінського капіталу у публічних інституційних середовищах, а також роль цифрових платформ й інструментів у інтеграції різних акторів для побудови ефективної інноваційної екосистеми.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування екосистемного підходу до модернізації публічного інституційного середовища інноваційної діяльності та визначення ролі управлінського капіталу в забезпеченні ефективності інноваційних процесів у публічному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституційне середовище інноваційної діяльності у системі публічного управління зазвичай розглядається як сукупність формальних правил і неформальних норм, що регулюють взаємодію суб'єктів інноваційної діяльності [12; 26]. На нашу думку, це один із системоутворювальних чинників, що зумовлює інтенсивність та результативність інноваційних процесів. Інституційне середовище формується сукупністю органів влади різного рівня, стратегічних політик та управлінських процедур, які визначають характер взаємодії між публічним сектором, бізнесом, науково-освітнім простором та інститутами громадянського суспільства [4]. Виконуючи регуляторну, координаційну та стимулюючу функції, інституційне середовище забезпечує розвиток інноваційних процесів через домінування певних управлінських моделей і механізмів. Водночас традиційні підходи, що характеризуються фрагментарністю повноважень, зменшують адаптивність публічного сектору до мінливості інноваційного середовища, зумовлюючи потребу в модернізації. Системний і безперервний характер трансформації ролі держави, оновлення управлінських механізмів та форматів міжінституційної взаємодії зі свого боку потребують оновлення підходів до управління інноваційними процесами у системі публічного управління.

Інноваційна екосистема дозволяє розглядати інноваційну діяльність як результат складної взаємодії множини акторів, інститутів, норм та відносин. У її межах інновації у системі публічного управління постають як продукт узгоджених і взаємозалежних процесів. Набуваючи рис відкритої мережі взаємопов'язаних суб'єктів (рис. 1), інноваційна екосистема поєднує формальні правила й неформальні норми інституційної взаємодії, спільні ціннісні орієнтири та механізми координації [7]. Заміщаючи традиційні моделі інституційного регулювання інноваційного розвитку національної економіки, екосистемний підхід переакцентує увагу на динамічність взаємодії та спільне створення інноваційної цінності як результат безупинного обміну знаннями та управлінськими ресурсами.

Екосистемний підхід дозволяє враховувати вплив технологічної сингулярності на взаємодію акторів та формування умов для узгодження рішень і мобілізації ресурсів у спільному інституційному просторі [10]. Інноваційна екосистема набуває ознак концептуального інтегратора інституційних та соціальних вимірів інноваційного розвитку, формуючи підґрунтя для подальшої модернізації інституційного середовища. У її межах публічне управління спрямовується на розвиток управлінського капіталу, який забезпечує координовану інтеграцію акторських взаємодій, формуючи здатність публічних інституцій фасилітувати процеси узгодження інтересів [13; 14].



Рис. 1. Ключові актори інноваційної екосистеми у системі публічного управління

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 1

Управлінський капітал інноваційної екосистеми

Компонент капіталу	Сутність	Механізми формування	Приклади інструментів
Компетентність управлінців	Знання, стратегічне мислення, здатність приймати рішення в умовах невизначеності	Навчання та підвищення кваліфікації, обмін досвідом між акторами	Програми управлінських тренінгів, менторство, обмін кращими практиками
Мережеві зв'язки	Формальні та неформальні взаємодії учасників екосистеми	Створення партнерських мереж, кооперація між акторами	Консорціуми, кластерні об'єднання, робочі групи, конференції
Політики та процедури	Інституційні механізми координації та підтримки інновацій	Узгодження правил, стандартизація процесів	Регламентовані процедури, спільні дорожні карти інновацій, стандарти обміну даними
Взаємодія та культура співпраці	Довіра, відкритість, готовність до спільного прийняття рішень	Мотивація до участі в спільних проєктах, прозорі канали комунікації	Цифрові платформи прийняття рішень, воркшопи, відкриті інноваційні хаби
Цифрові інструменти	Інформаційні системи для підтримки управлінських процесів	Автоматизація, аналітика, моніторинг ефективності	Цифрові платформи управління проєктами, Big Data аналітика, дашборди KPI, електронні реєстри

Джерело: систематизовано автором



Рис. 2. Нова парадигма публічного управління в умовах сучасних трансформацій

Джерело: систематизовано автором

Управлінський капітал таким чином набуває рис головного фактору забезпечення адаптивності публічного сектору до технологічної сингулярності, що проявляється через комплекс управлінських компетенцій та організаційних практик і процедур, які інтегрують регуляторні та стимулюючі функції для підтримки стійкої інноваційної взаємодії [10]. Отож саме управлінський капітал доцільно розглядати в ролі драйвера модернізації публічного інституційного середовища і створення підґрунтя для розвитку стратегій управління інноваційною економікою (табл. 1).

Розглядаючи модернізацію публічного інституційного середовища інноваційної діяльності як процес системного оновлення функцій і механізмів державного управління, відзначимо її потенціал для зростання результативної інноваційної активності. Модернізація відкриває перспективи трансформації нормативно-правового поля, удосконалення організаційних процедур, розвитку управлінського капіталу та інтеграції інноваційних практик, зокрема цифрових і мережевих механізмів, що забезпечують координацію та узгодження інтересів учасників інноваційної екосистеми [26]. Водночас вона спрямована на усунення таких структурних недоліків, як фрагментація управління, надмірне регулювання та відсутність інтегрованого стратегічного бачення.

Ризики технологічної сингулярності загострюють критичну необхідність розвитку дерегулятивних механізмів модернізації, тотальної цифровізації управлінських процесів та трансформації ролей

держави у створенні інноваційної цінності. Вказані тренди формують, по суті, нову парадигму управління (рис. 2), відкриваючи нові можливості для розвитку управлінського капіталу.

Револьюційна цінність екосистемного підходу полягає в його здатності долати фрагментарність, притаманну інституційно орієнтованим моделям управління інноваційною діяльністю. В екосистемній логіці інноваційне середовище розглядається як цілісна динамічна мережа взаємодій, у якій координація акторів, обмін знаннями та узгодження управлінських практик стають базовими умовами результативності, формуючи підґрунтя для синергійного ефекту спільної діяльності. Контекстуальна чутливість екосистемного підходу дозволяє інтегрувати соціальні, економічні, культурні та технологічні чинники інноваційного розвитку, орієнтовані на конкретні соціально-економічні умови та потреби управлінські рішення. Для публічного управління це означає відхід від універсалізованих формально раціональних моделей на користь адаптивних інституційних механізмів [12]. Отож розвиток управлінського капіталу постає структуроутворювальним чинником модернізації, забезпечуючи перехід до цілісної моделі публічного управління інноваційною діяльністю.

На практиці модернізація публічного інституційного середовища інноваційної діяльності проявляється у формуванні публічних політик, орієнтованих на розвиток і підтримку відкритих інноваційних екосистем. Такі політики відходять від раніше усталеної логіки стимулювання окремих

інституцій чи галузей і зосереджуються на створенні умов для сталих взаємодій, кооперації та мережевої узгодженості між учасниками інноваційного процесу. Серед дієвих інструментів публічної підтримки інноваційних екосистем варто відзначити програми спільних досліджень і розробок, механізми державно-приватного партнерства, підтримку стартапів та інноваційних кластерів, а також створення цифрових платформ [3; 11]. Для

стимулювання відкритих інновацій здебільшого залучаються зовнішні ідеї, технології чи компетенції, що зі свого боку стимулює розвиток механізмів координації й фасилітації.

В Україні останніми роками реалізується низка інституційних ініціатив, спрямованих на модернізацію механізмів публічної підтримки інноваційної діяльності (табл. 2)

Таблиця 2

Ключові українські ініціативи підтримки інноваційних екосистем

Ініціатива	Основні актори	Механізми та інструменти	Ефекти для управлінського капіталу екосистеми
Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року [5]	Уряд України, бізнес, наукові установи, міжнародні партнери	Державні програми, регуляторні зміни, цифрові платформи	Комплексна координація акторів, інтеграція стратегій, розвиток компетентностей
Державна технологічна платформа та кластер оборонних інновацій [15]	Міністерство оборони, Мінцифра, бізнес, стартапи, наукові установи	Платформи для тестування, акселератори, координаційні ради	Формування міжсекторних зв'язків, розвиток стратегічних компетентностей, координація
Програма залучення українських експертів [6]	Міністерство економіки, КШЕ, українські експати, бізнес, громадські організації	Програми обміну, менторські ініціативи, цифрові платформи	Залучення додаткових компетенцій, інтеграція міжнародних мереж, формування міжакторальних зв'язків
Національна політика університетських інновацій [8]	Університети, науково-дослідні структури, бізнес, міжнародні партнери	Стартап-школи, акселераційні програми, конкурси, міжнародна підтримка	Інтеграція науки з бізнесом, розвиток компетентностей, формування спільної інноваційної екосистеми

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 3

Публічна політика підтримки інноваційних екосистем в окремих країнах

Політика та країна	Ключові актори екосистеми	Інструменти впливу	Екосистемна логіка
Strategic Innovation Fund, Канада [20]	Держава, бізнес, університети, дослідницькі центри	Гранти, спільне фінансування, підтримка масштабних інноваційних проєктів	Орієнтація на розвиток національної інноваційної екосистеми через кооперацію акторів, а не підтримку окремих фірм
Startup India, Індія [21]	Держава, стартапи, інвестори, університети	Дерегуляція, податкові стимули, доступ до фінансування, освітні програми	Формування комплексної стартап-екосистеми шляхом зменшення інституційних бар'єрів та розвитку мережевих взаємодій
Ministry of SMEs and Startups, Південна Корея [22]	Державні органи, МСП, стартапи, інноваційні хаби	Регуляторна підтримка, фінансові програми, координація політик	Держава виконує роль координатора інноваційної екосистеми та посередника між учасниками
COSME Programme, країни ЄС [16]	Єврокомісія, МСП, фінансові інституції, бізнес-мережі	Гарантійні фінансові інструменти, підтримка мереж, доступ до ринків	Розвиток інноваційних екосистем на регіональному рівні через мережеві та фінансові механізми
Ecosystem-oriented Policies, OECD (міжнародний рівень) [24]	Уряди, наукові установи, бізнес, громадянське суспільство	Координація політик, інституційні реформи, міжсекторна взаємодія	Інноваційна політика як управління динамічною екосистемою, а не набором окремих інструментів

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, ці практики лише частково відповідають екосистемному підходу до формування управлінського капіталу, передбачаючи комплексну взаємодію державних органів влади і місцевого самоврядування з іншими акторами. Так, в Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 р. [5], яка визначає візію держави як провідного центру інновацій та цифрових рішень у Європі, передбачено комплексну координацію державних, приватних і наукових акторів із розвитком компетентностей управлінців.

Розвиток інституційних ініціатив у сфері оборонних технологій розкриває можливості оновленої державної політики щодо формування мережових взаємодій з ефектом синергії компетенцій. Зокрема, розбудова платформи BRAVE1, яка об'єднує ініціативи низки міністерств та суб'єктів економічної діяльності, створюючи інтегровану екосистему для підтримки стартапів і технологічних рішень оборонного значення [15], дозволила прискорити впровадження технологічних рішень безпосередньо в умовах війни. Досвід розбудови платформи BRAVE1 дозволяє стверджувати, що скоординована державна участь підвищує ефективність рішень та формує стратегічні компетенції учасників екосистеми.

Інша публічна інституційна ініціатива, програма Create Ukraine, розроблена з метою залучення українських експатів до державних інноваційних проєктів [6], продемонструвала можливості міжакторальних зв'язків та інтеграції кращих міжнародних компетенцій у національну екосистему для підвищення спроможності державного сектора реалізовувати комплексні інноваційні рішення.

Новий трансформаційний досвід формування управлінського капіталу в науково-освітньому публічному інституційному середовищі інноваційної діяльності надало започаткування національної політики університетських інновацій [8]. Ця інституційна ініціатива виявила ефективність активного залучення міжнародних партнерів до відкриття стартап-шкіл та організації акселераційних програм і стартапів в Україні, і цей досвід є надзвичайно вагомим в світлі планування інноваційних проєктів післявоєнної відбудови вітчизняної економіки.

Аналізуючи динаміку модернізації публічного регулювання процесів інноваційного розвитку в Україні, можна стверджувати, що відбувається поступовий перехід від фрагментарних рішень до системної політики створення екосистемних умов для інноваційної діяльності. Насамперед спостерігаються позитивні зрушення у розвитку координаційних механізмів публічного інституційного середовища інноваційної діяльності, проте також ми бачимо, наскільки гостро постають невирішені питання інтеграції регіональних програм підтримки інновацій та системного управління потоками даних для стратегічного розвитку управлінського капіталу.

Отож вважаємо корисним звернутись до міжнародного досвіду публічного управління, який на сьогодні достатньо стабільно демонструє

позитивні зрушення у розвитку механізмів реалізації інноваційно спрямованих публічних політик. Ефективність публічного інституційного регулювання у сфері інновацій все частіше забезпечується екосистемним підходом (табл. 3), в межах якого регуляторно-забезпечувальна роль держави трансформується на користь ролі активного координатора екосистеми [25], актуалізуючи розвиток управлінського капіталу.

Відмова від ієрархічного адміністрування в умовах екосистемного підходу дозволяє формувати управлінський капітал у динамічній взаємодії всіх акторів, використовуючи оновлені інституційні умови для удосконалення моделей трансферу знань та узгодження управлінських практик і процедур. Так, в Канаді це забезпечило координований розвиток інноваційної екосистеми та активізувало інститут колективної відповідальності залучених до спільних проєктів інноваційних акторів [20]. У Південній Кореї навіть було створене окреме міністерство для координування взаємодії між малим і середнім підприємництвом, стартапами та університетами, що дозволило подолати дублювання управлінських впливів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність рішень у межах інноваційної екосистеми [22]. Як бачимо, роль держави трансформувалася від домінуючого регулятора до координатора і фасилітатора взаємодії, а синергійний ефект від узгодженості ролей інших акторів екосистеми забезпечив зростання управлінського капіталу та підвищив результативність інноваційної діяльності в цілому.

Інструментальним підґрунтям оновленої взаємодії постають цифрові механізми координації, що створюють умови для швидшого реагування на зміни інноваційного середовища та підтримання адаптивності екосистеми. Так, в Естонії за допомогою цифрової платформи e-Estonia було автоматизовано координаційні процеси між університетами, підприємствами та державними структурами, що сприяло більш оперативному обміну даними, підвищенню адаптивності екосистеми та розвитку культури співпраці [19]. Загалом варто зазначити, що в країнах ЄС цифрові мережі та бази даних забезпечують прискорений доступ до ресурсів та фінансування, а також посилюють взаємодію між акторами на регіональному рівні, сприяючи більшій ефективності інноваційних рішень [16]. Можна стверджувати, що цифровізація набирає ознак інституційного інструменту зміцнення управлінського капіталу, сприяючи принагідно оновленню культури співпраці між учасниками екосистеми.

Отож вважаємо, що для повнішого охоплення регіональних ініціатив, більш системного використання даних у стратегічному управлінні та підвищення інтеграції секторів економіки України доцільно імплементувати ідеї і механізми реалізації кращих міжнародних практик публічного інституційного координування інноваційної діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Екосистемний підхід до управлінського капіталу підтверджує необхідність модернізації

публічного інституційного середовища інноваційної діяльності для подолання фрагментарності традиційного управління та створення умов для координації інноваційних процесів.

2. Модернізація публічного інституційного середовища в Україні вкладається в парадигму сучасних трендів дерегуляції, цифровізації та трансформації ролі держави в регулюванні інноваційних процесів.

3. Управлінський капітал функціонує як ключовий ресурс ефективної інноваційної екосистеми і дозволяє публічним інституціям ефективно реагувати на технологічну сингулярність, забезпечуючи сталість інноваційних процесів та інтеграцію різномірних акторів у спільне створення інноваційної цінності.

4. Імплементация кращих міжнародних ідей і практик підсилить потенціал розвитку вітчизняного управлінського капіталу та забезпечить вищу ефективність формування публічного інституційного середовища інноваційної діяльності загалом.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінювання ефективності міжсекторної координації в українських інноваційних екосистемах, розробку методологічного підґрунтя для вимірювання управлінського капіталу в динаміці інноваційних процесів у публічному секторі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Виговський П. Аспекти модернізації інституційного середовища інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 346(5). С. 297–301. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-42.
2. Герасименко Т. В., Белобородова М. В., Безугла Л. С., Атамас О. П., Макуха Ю. М. Роль інституційного середовища в регулюванні інноваційної діяльності промисловості. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2025. № 5. С. 142–152. DOI: 10.33271/nvngu/2025-5/142.
3. Губарева І. О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-95.
4. Зуєв М. І. Сутність та значення публічних механізмів розвитку інноваційної екосистеми України. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 72. С. 23–28. DOI: 10.36930/507204.
5. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Розпорядження від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.
6. Київська школа економіки. Create Ukraine. 2026. URL: <https://foundation.kse.ua/create-ukraine>.
7. Козлова В. М. Розвиток інноваційного підприємництва в інноваційних екосистемах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. Вип. 76. С. 66–74. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-76-08.
8. Міністерство освіти і науки України. Україна формує національну політику університетських інновацій і презентує результати першого року розбудови національної мережі стартап-шкіл у ЗВО та НУ. 2025. URL: <https://mon.gov.ua/news/ukraina-formuie-natsionalnu-polityku-universytetskykh-innovatsii-i-prezentuie-rezultaty-pershoho-roku-rozbudovy-natsionalnoi-merezhi-startap-shkil-u-zvo-ta-nu>.
9. Мульська О. П., Воронко О. С., Виговський П. О. Методичні підходи до емпірики поступу інноваційної діяльності: аспект інституційного середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 79. С. 18–26. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-79-02.
10. Опанасюк В. Цифрова економіка України в епоху інтегрованої сингулярності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-2.
11. Побережець О. В., Ракитська А. О. Розвиток інноваційної екосистеми України на національному рівні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21. № 3(52). С. 435–453. DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824.
12. Сиченко В., Гавричков О. Інституційна модернізація публічного управління підприємництвом в Україні: етапи, тенденції, перспективи. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2(9). С. 50–58.
13. Тимошук В. В. Трансформація інституційного середовища інноваційного розвитку суспільного господарства. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 4. С. 55–59. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.4.8.
14. de O. Carneiro D. K., Isidro Filho A., Criado J. I. Public sector innovation ecosystems: a proposition for theoretical-conceptual integration. *International Journal of Public Administration*. 2024. Vol. 47, № 14. P. 937–950. DOI: 10.1080/01900692.2023.2213853.
15. Digital State UA. Bravel: Координаційна платформа для DefenseTech. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/bravel>.
16. European Commission. COSME (2014–2020): Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. 2020. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en.
17. Fartushnyi I., Mazurenko M. Characteristics of the influence of institutions on the current realisation of the innovation process. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 209–214. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335917.
18. Fayyaz A., Bartha Z. Research and development as a driver of innovation and economic growth; case of developing economies. *Journal of Social and Economic Development*. 2025. P. 1–21. DOI: 10.1007/s40847-025-00438-9.
19. Goede M. E-Estonia: The e-government cases of Estonia, Singapore, and Curaçao. *Archives of Business Research*. 2019. Vol. 7, № 2. DOI: 10.14738/abr.72.6174.

20. Government of Canada. Strategic Response Fund (SRF). Innovation, Science and Economic Development Canada. 2023. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/strategic-innovation-fund/en>.

21. Government of India. Startup India: Action plan for building a strong innovation ecosystem. Department for Promotion of Industry and Internal Trade. 2023. URL: <https://www.startupindia.gov.in>.

22. Government of the Republic of Korea. Overview of policies for startups and SMEs. Ministry of SMEs and Startups. 2023. URL: <https://www.mss.go.kr/site/eng/main.do>.

23. Misra S., Wilson D. Thriving innovation ecosystems: Synergy among stakeholders, tools, and people. *arXiv preprint*. 2023. arXiv:2307.04263. DOI: 10.48550/arXiv.2307.04263.

24. OECD. Science, Technology and Innovation. 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation.html>.

25. Priyono A., Hidayat A. Dynamic capabilities for open innovation: A typology of pathways toward aligning resources, strategies and capabilities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, № 4. P. 206. DOI: 10.3390/joitmc8040206.

26. Salmanzadeh H., Kordestani G., Kazemi H. The role of management accounting in improving management control system in public sector. *Iran. J. Financ.* 2022. Vol. 6, № 1. P. 54–82. DOI: 10.30699/ijf.2021.279013.1211.

27. Zheng X., Cai Y. Transforming Innovation Systems into Innovation Ecosystems: The Role of Public Policy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 12. P. 7520. DOI: 10.3390/su14127520.

REFERENCES

1. Vyhovskyi, P. (2025), Aspekty modernizatsii instytutitsiinoho seredovyscha innovatsiinnoi diialnosti, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 346(5), 297–301, DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-42

2. Herasymenko, T. V., Bieloborodova, M. V., Bezuhla, L. S., Atamas, O. P. and Makukha, Yu. M. (2025), Rol instytutitsiinoho seredovyscha v rehuliuванні innovatsiinnoi diialnosti promyslovosti, *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, № 5, s. 142–152, DOI: 10.33271/nvngu/2025-5/142

3. Hubarieva, I. O. (2023), Ekosystemy startupiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy, № 55, DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-95

4. Zuiev, M. I. (2022), Sutnist ta znachennia publichnykh mekhanizmiv rozvytku innovatsiinoho ekosystemy, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, № 72, s. 23–28, DOI: 10.36930/507204

5. CMU (2024), Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinnoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh, Resolution No. 1351-r of December 31, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

6. Kyiv School of Economics (2026), Create Ukraine, available at: <https://foundation.kse.ua/create-ukraine>

7. Kozlova, V. M. (2024), Rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v innovatsiinnykh, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 76, s. 66–74, DOI: 10.32782/2522-1205-2024-76-08

8. Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), Ukraina formuie natsionalnu polityku universytetskykh innovatsii i prezentuie rezultaty pershoho roku rozbudovy natsionalnoi merezhi startup-shkil u ZVO ta NU [Ukraine forms a national policy for university innovations and presents the results of the first year of developing a national network of startup schools in HEIs and research institutions], available at: <https://mon.gov.ua/news/ukraina-formuie-natsionalnu-polityku-universytetskykh-innovatsii-i-prezentuie-rezultaty-pershoho-roku-rozbudovy-natsionalnoi-merezhi-startap-shkil-u-zvo-ta-nu>

9. Mulska, O. P., Voronko, O. S. and Vyhovskiy, P. O. (2024), Metodychni pidkhody do empiryky postupu innovatsiinnoi diialnosti: aspekt instytutitsiinoho seredovyscha, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 79, s. 18–26, DOI: 10.32782/2522-1205-2024-79-02

10. Opanasiuk, V. (2025), Tsyfrova ekonomika Ukrainy v epokhu intehrovanoi synhuliarnosti [Digital economy of Ukraine in the era of integrated singularity], *Ekonomika ta suspilstvo*, № 80, DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-2

11. Poberezhets, O. V. and Rakytska, A. O. (2022), Rozvytok innovatsiinoho ekosystemy Ukrainy na natsionalnomu rivni, *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, № 3(52), s. 435–453, DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275824

12. Sychenko, V. and Havrychuk, O. (2025), Instytutitsiina modernizatsiia publichnoho upravlinnia pidpriemnytstvom v Ukraini: etapy, tendentsii, perspektyvy, *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, № 2(9), s. 50–58.

13. Tymoshchuk, V. V. (2024), Transformatsiia instytutitsiinoho seredovyscha innovatsiinoho rozvytku suspilnoho hospodarstva, *Innovatsiina ekonomika*, № 4, s. 55–59, DOI: 10.37332/2309-1533.2023.4.8

14. de O. Carneiro, D. K., Isidro Filho, A. and Criado, J. I. (2024), Public sector innovation ecosystems: a proposition for theoretical-conceptual integration, *International Journal of Public Administration*, № 47 (14), s. 937–950, DOI: 10.1080/01900692.2023.2213853

15. Digital State UA (2025), Brave1: Coordination platform for DefenseTech, available at: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/brave1>

16. European Commission (2020), COSME (2014–2020): Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en

17. Fartushnyi, I., Mazurenko, M. (2025), Characteristics of the influence of institutions on the current realisation of the innovation process, *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, № 33, s. 209–214, DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335917

18. Fayyaz, A. and Bartha, Z. (2025), Research and development as a driver of innovation and economic growth: case of developing economies, *Journal of Social and Economic Development*, s. 1–21, DOI: 10.1007/s40847-025-00438-9
19. Goede, M. (2019), E-Estonia: The e-government cases of Estonia, Singapore, and Curaçao, *Archives of Business Research*, № 7 (2), DOI: 10.14738/abr.72.6174
20. Government of Canada (2023), Strategic Response Fund (SRF). Innovation, Science and Economic Development Canada, available at: <https://ised-isde.canada.ca/site/strategic-innovation-fund/en>
21. Government of India (2023), Startup India: Action plan for building a strong innovation ecosystem. Department for Promotion of Industry and Internal Trade, available at: <https://www.startupindia.gov.in>
22. Government of the Republic of Korea (2023), Overview of policies for startups and SMEs. Ministry of SMEs and Startups, available at: <https://www.mss.go.kr/site/eng/main.do>
23. Misra, S. and Wilson, D. (2023), Thriving innovation ecosystems: Synergy among stakeholders, tools, and people, *arXiv preprint*, arXiv:2307.04263, available at: 10.48550/arXiv.2307.04263
24. OECD (2025), Science, Technology and Innovation, available at: <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation.html>
25. Priyono, A. and Hidayat, A. (2022), Dynamic capabilities for open innovation: A typology of pathways toward aligning resources, strategies and capabilities, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, № 8 (4), s. 206, available at: 10.3390/joitmc8040206
26. Salmanzadeh, H., Kordestani, G. and Kazemi, H. (2022), The role of management accounting in improving management control system in public sector, *Iranian Journal of Finance*, № 6 (1), s. 54–82, DOI: 10.30699/ijf.2021.279013.1211
27. Zheng, X. and Cai, Y. (2022), Transforming Innovation Systems into Innovation Ecosystems: The Role of Public Policy, *Sustainability*, № 14 (12), s. 7520, available at: 10.3390/su14127520

Стаття надійшла: 18.01.2026

Стаття прийнята: 23.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

UDC 336.221:004:343.53(477)

Rushchyshyn Nadiia,

nadiya_r@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-1198-8582,

Researcher ID: F-7297-2019,

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

Medynska Tetyana,

tetyanamed16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,

Researcher ID: F-6372-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Senior Researcher of the Department of Spatial Development, Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv

Starodub Sofiia,

s.r.starodub@gmail.com,

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

MODERN TRENDS IN THE DIGITALIZATION OF TAXATION PROCESSES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF FRAUD PREVENTION¹

Abstract. This research is extremely important as it examines the digital transformation of Ukraine's tax system in the era of information technologies, where digitalization priorities have become mandatory for building a competitive economy. The study analyzes how tax institutions are increasingly utilizing digital technologies to effectively perform their functional duties across four key areas: ensuring equal conditions and reducing the shadow economy, improving the business environment, enhancing the tax system through expanded digital fiscal frameworks, and fostering economic transparency. The research reveals the paradoxical dual nature of technological development in taxation, where digital advancement simultaneously shrinks the shadow sector through improved tax control while potentially expanding it in uncontrolled activities. The study demonstrates how digitalization facilitates fiscal services in systematizing information across tax system units, enabling better detection of tax avoidance and evasion, ultimately achieving a compromise between tax efficiency and fairness through the synergistic potential of mobile, social, cloud, Internet of Things, and data analytics technologies. A comprehensive analysis of digitalization's advantages and disadvantages reveals significant benefits including fast data access, improved government employee efficiency, high-quality data processing, and reduced bureaucratic processes, while acknowledging challenges such as lengthy digitization processes, system reliability dependence, employee upskilling needs, and cybersecurity risks. The study identifies three key areas of Ukraine's tax digitalization: Electronic Taxpayer Accounts providing personalized secure interactions, Software Payment Transaction Recorders replacing traditional cash registers, and VAT Information Exchange Systems facilitating international tax cooperation aligned with EU standards.

Keywords: digital transformation, tax system, digitalization, tax control, tax administration, fraud.

Рушчшин Н. М.,

nadiya_r@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-1198-8582,

Researcher ID: F-7297-2019,

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

¹The research was carried out within the framework of the Visegrad Group Project (IVF Project no. 22320065 Experience sharing of V4 against the shadow economy, corruption and tax avoidance in Ukraine).



Мединська Т. В.,

tetyanamed16@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7998-4107,

Researcher ID: F-6372-2019,

д.е.н., доц., професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів; старший науковий співробітник відділу просторового розвитку ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”, м. Львів

Стародуб С. Р.,

s.r.starodub@gmail.com,

бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЗАПОБІГАННЯ ШАХРАЙСТВУ¹

Анотація. Цифрова трансформація податкової системи України в епоху інформаційних технологій є надзвичайно актуальною, оскільки пріоритети цифровізації стали обов'язковими для побудови конкурентоспроможної економіки. У дослідженні аналізується, як податкові установи все частіше використовують цифрові технології для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків у чотирьох ключових сферах: забезпечення рівних умов і зменшення тіньової економіки, покращення бізнес-середовища, удосконалення податкової системи за допомогою розширених цифрових фіскальних рамок і сприяння економічній прозорості. У статті розкривається подвійна природа технологічного розвитку в оподаткуванні, де цифровий прогрес одночасно скорочує тіньовий сектор через покращення податкового контролю та потенційно розширює його в неконтрольованій діяльності. Дослідження демонструє, як цифровізація сприяє фіскальним службам у систематизації інформації в податкових підрозділах, дозволяючи краще виявляти ухилення від сплати податків, зрештою досягаючи компромісу між ефективністю оподаткування та справедливістю завдяки синергічному потенціалу мобільних, соціальних, хмарних, Інтернету речей та технологій аналізу даних. Комплексний аналіз цифровізації виявляє значні переваги, включаючи швидкий доступ до даних, підвищення ефективності державних службовців, високоякісну обробку даних і скорочення бюрократичних процесів, визнаючи такі проблеми, як: загрози кібербезпеці, розрив у рівні цифрової грамотності платників податків, недосконалість нормативно-правової бази у сфері цифрових податкових сервісів. Це зумовлює нагальну потребу в ідентифікації та аналізі сучасних тенденцій цифровізації податкових процесів в Україні, оцінюванні ефективності впроваджених цифрових рішень (зокрема, Електронного кабінету платника податків, програмних РРО, систем обміну інформацією щодо ПДВ) та розробленні комплексних стратегій, які б забезпечували баланс між технологічними інноваціями та надійними механізмами запобігання шахрайству з метою гармонізації цифрової інфраструктури України з міжнародними стандартами.

Ключові слова: цифрова трансформація, податкова система, цифровізація, податковий контроль, адміністрування податків, шахрайство.

JEL Classification: H21, H26, H83, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-04>

¹Дослідження виконано в рамках проекту Вишеградської групи (IVF project no. 22320065 Experience sharing of V4 against the shadow economy, corruption and tax avoidance in Ukraine)

Formulation of the problem. In the era of information technologies, Ukraine faces the critical challenge of modernizing its tax system through digital transformation to build a competitive economy while simultaneously combating tax fraud and reducing the shadow economy. The paradoxical nature of digitalization creates a dual impact: while advanced digital technologies enhance tax control and administration capabilities, thereby reducing traditional forms of tax evasion, they also generate new opportunities for sophisticated fraud schemes in uncontrolled or poorly regulated digital environments. This creates an urgent need to identify and analyze modern digitalization trends in Ukraine's taxation processes, evaluate the effectiveness of implemented digital solutions such as Electronic Taxpayer Accounts, Software Payment Transaction Recorders, and VAT Information Exchange Systems, and develop comprehensive strategies that balance technological innovation with robust fraud prevention mechanisms. The problem is further complicated by emerging challenges including cybersecurity threats, digital literacy gaps among taxpayers, insufficient legislative frameworks for digital tax services, and the need to align Ukraine's digital tax infrastructure with international standards while maintaining system security, reliability, and accessibility for all user segments.

Analysis of recent research and publications. The digital transformation of the fiscal sphere and the combat against destructive economic phenomena remain at the forefront of scholarly and practical discourse. The theoretical and practical aspects of digitalizing the tax system as an effective tool for countering the shadow economy have been thoroughly investigated by M. Khmyz, S. Petkov, Z. Mylyanyk, et al. [2]. The authors emphasize that digital tools not only automate processes but also serve as a crucial lever for tax regulation. Within the context of national-level transformations, O. Trehub et al. [11], in their collective monograph, examine the transformational processes of national economies under conditions of instability, which is vital for understanding the adaptability of Ukraine's tax system to contemporary challenges. The impact of digital innovations on fiscal policy and their role in ensuring sustainable economic development are highlighted in the work of O. Lukianychina and colleagues [5]. This perspective is complemented by L. Lazebnyk and O. Pizhuk [4], who substantiate innovative approaches to tax administration as a cornerstone of national economic security. Furthermore, the experience of developed countries in digitalizing tax administration and the possibilities for its implementation into Ukrainian practice are analyzed in detail by L. Marchenko [6]. A significant body of research is dedicated to the issues of tax evasion and mechanisms for preventing fiscal fraud. Specifically, T. Medynska, N. Ruschyshyn, and N. Oliynyk [7] examine strategies and international experiences in countering tax evasion, which is fundamental for the harmonization of national legislation. In subsequent studies, these authors [8; 9] provide an in-depth analysis of the causes and economic consequences of tax evasion in Ukraine, proposing comprehensive preventive measures. The practical vector of this research is grounded in official strategic documents, notably the Digital Development Plan of

the State Tax Service [1], approved by the PFM IT Management Committee of the Ministry of Finance of Ukraine, and official reports from the State Tax Service of Ukraine [10]. The importance of transparency and efficiency within the modern administrative system is emphasized by R. Kravchenko [3], who stresses the inevitability of transforming the tax service into a transparent, service-oriented body. Despite the substantial volume of existing research, the preventive potential of digitalization, specifically in the context of emerging forms of tax fraud, requires further in-depth study.

The purpose of the article. Analyze the digital transformation of Ukraine's tax system as a mandatory condition for building a competitive economy, examining how digitalization simultaneously reduces and potentially expands the shadow economy while identifying the key areas, advantages, disadvantages, fundamental principles, and strategic development vectors necessary for effective tax administration modernization.

Presentation of the main research material. The era of information technologies dictates the spread of digitalization, with the consideration of its priorities being a mandatory condition for building a competitive economy.

In the context of the digital transformation of the economy, tax institutions are increasingly using digital technologies to solve their tasks in the process of effectively performing their functional duties. In this context, the most important areas of fiscal policy formation that require the use of digital technologies include the following:

- ensuring equal conditions and reducing the shadow economy,
- improving the business environment,
- enhancing the tax system by expanding the digital fiscal and tax framework,
- fostering economic transparency, and developing new digital solutions for taxpayers and business entities to achieve a qualitative transformation of the country's tax system architecture.

Today, the development of technology leads to two complementary but opposite processes in the field of taxation: on the one hand, the shadow sector is shrinking due to the technological development of tax control and tax administration, and on the other hand, the shadow sector is growing in uncontrolled or poorly controlled activities.

Digitalization facilitates the work of fiscal services in systematizing the available information in different units of the tax system, and thus better detecting tax avoidance and evasion.

In general, improving the tax system through the digital use of information resources can help to achieve a compromise between tax efficiency and fairness.

The synergistic potential of mobile, social, cloud, Internet of Things, and data analytics technologies can collectively lead to significant changes in public administration and make the public sector of Ukraine reactive, efficient, and valuable.

The widespread use of software products not only brings comfort to users, but also creates certain obstacles (table 1).

Table 1

Advantages and Disadvantages of Digitalization of Public Services*	
Advantages of Digitalization	Disadvantages of Digitalization
Fast access to essential data.	Lengthy process of data digitization.
Minimization of time for systematization and synchronization of required data.	Dependence on the quality and reliability of electronic-digital systems.
Improvement in the efficiency of government employees.	Need for upskilling employees in IT technologies.
Increased labor productivity of employees.	Reduction in the number of jobs.
High-quality, fast, and accurate data processing and report generation.	Need for high-quality technical equipment and its regular updates.
Availability of audio or text communication programs for remote interaction and informing employees and citizens.	Dependence on global communication systems.
Improvement in service delivery to citizens.	Need for constant technical support.
Reduction in costs for service provision.	Need for continuous connection with personnel.
Minimization of errors in calculations, analytics, forecasting, and planning.	Need for constant attention to global trends and innovations in the field.
Ensuring inclusivity.	Necessity for timely data updates.
Reduction of bureaucratic processes in government services.	Development and worsening of certain health conditions, such as vision or mobility issues.
Comfortable conditions for receiving government services.	Need for systematic updates to pricing policies.
Advancement of scientific and technical progress in the country.	Need for offline duplication of certain services due to the presence of elderly people unable to master new technologies.
Improved accessibility of government services.	Risk of unlawful use of personal or other confidential data.

*Note. Table 1 made on the basis of [2]

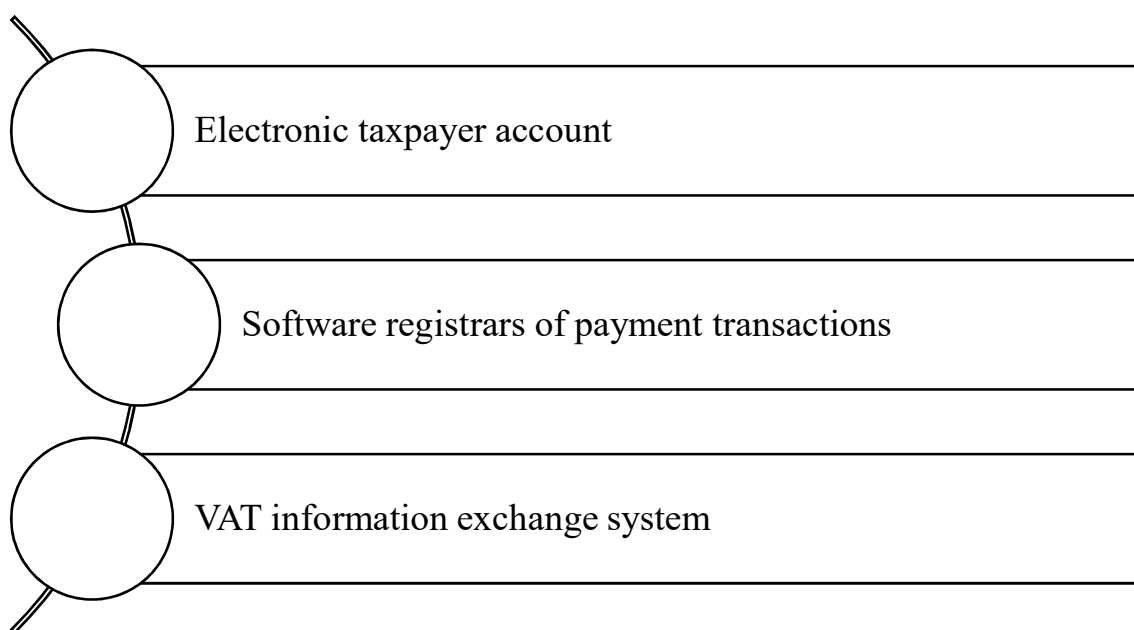


Fig. 1. Key Areas of Tax Digitalization (created based on [10])

Ukraine is actively introducing digital technologies in the taxation sector, which allows automating tax administration processes, minimising the human factor and contributing to the fight against corruption. In the context of globalisation and technological progress, digital tools have become key to the modernisation of the country's tax system.

We have identified the following key areas of tax digitalization (fig. 1).

One of the most significant steps towards the digital transformation of Ukraine's tax system was the creation of the Electronic Taxpayer Account. This service ensures personalised, secure and convenient interaction between taxpayers and government agencies. By using an electronic digital signature, entrepreneurs and citizens can submit reports, receive consultations and monitor their tax liabilities in real time. The introduction of such services helps to minimise fraud and ensures transparency of operations.

Another important element of digitalisation is software payment transaction recorders. They allow entrepreneurs to use software solutions instead of traditional cash registers, which greatly simplifies control over financial transactions. By automatically registering and transmitting data to the tax authorities, cash registers help to detect violations more effectively and reduce tax evasion.

The implementation of the VAT Information Exchange System is an important step in the area of international taxation. This system allows controlling authorities to exchange information on transactions between EU countries, which helps to reduce VAT fraud. Ukraine is gradually adapting its tax system to international standards, which is an important step in the context of European integration.

According to the Digital Development Plan of the State Tax Service of Ukraine until 2030, the ongoing modernization of tax services aims to enhance user experience and administrative efficiency. A key component of this transformation is the E-Cabinet, a digital platform designed to simplify interactions between taxpayers and the tax authorities. As of January 1, 2026, more than 6,2 million taxpayers are actively using the private section of the E-Cabinet. This figure includes approximately 1,9 million citizens and over 3.1 million self-employed individuals (FOPs), reflecting a comprehensive shift toward a paperless tax ecosystem. This growth underscores the successful integration of digital identifiers and the 'Tax in a

Smartphone' strategy, further reducing administrative barriers. The main priorities of this digital transformation include:

- Implementation of Artificial Intelligence and Big Data Analytics for monitoring and forecasting tax revenues.
- Creation of a Unified Digital Taxpayer Identifier to streamline identification and tax-related processes.
- Automation of Tax Control and Inspections to improve efficiency and reduce human error.
- Development of Mobile Applications for convenient interaction with taxpayers.

While the outlined priorities mark significant progress toward a more efficient and user-friendly tax system, they also introduce new challenges. Despite the positive aspects of digital transformation, there are certain risks that require attention. These include:

- Cybersecurity threats and the potential leakage of tax data.
- Insufficient digital literacy among certain segments of the population and businesses.
- The need for improving the legislative framework to regulate digital tax services.

Digitalization of tax processes in Ukraine is a crucial tool in combating fraud and enhancing the effectiveness of fiscal policy. By implementing modern electronic services, automating checks, and exchanging tax data, it is possible to prevent fraud, significantly reduce corruption, and decrease the shadow economy. However, to achieve the maximum effectiveness of digital reforms, it is necessary to strengthen cybersecurity measures, improve digital literacy among citizens and businesses, and ensure the gradual integration of Ukraine's tax system with international standards.

To build a truly effective and resilient digital tax system, it is not enough to focus solely on technology or service expansion. Success depends on designing a system that is responsive to real-world conditions, inclusive of diverse user needs, and capable of evolving alongside regulatory and technological developments. A sustainable approach must balance efficiency with security, automation with human oversight, and innovation with accessibility. In this context, the following aspects must be taken into account when developing a digital tax system (fig. 2).

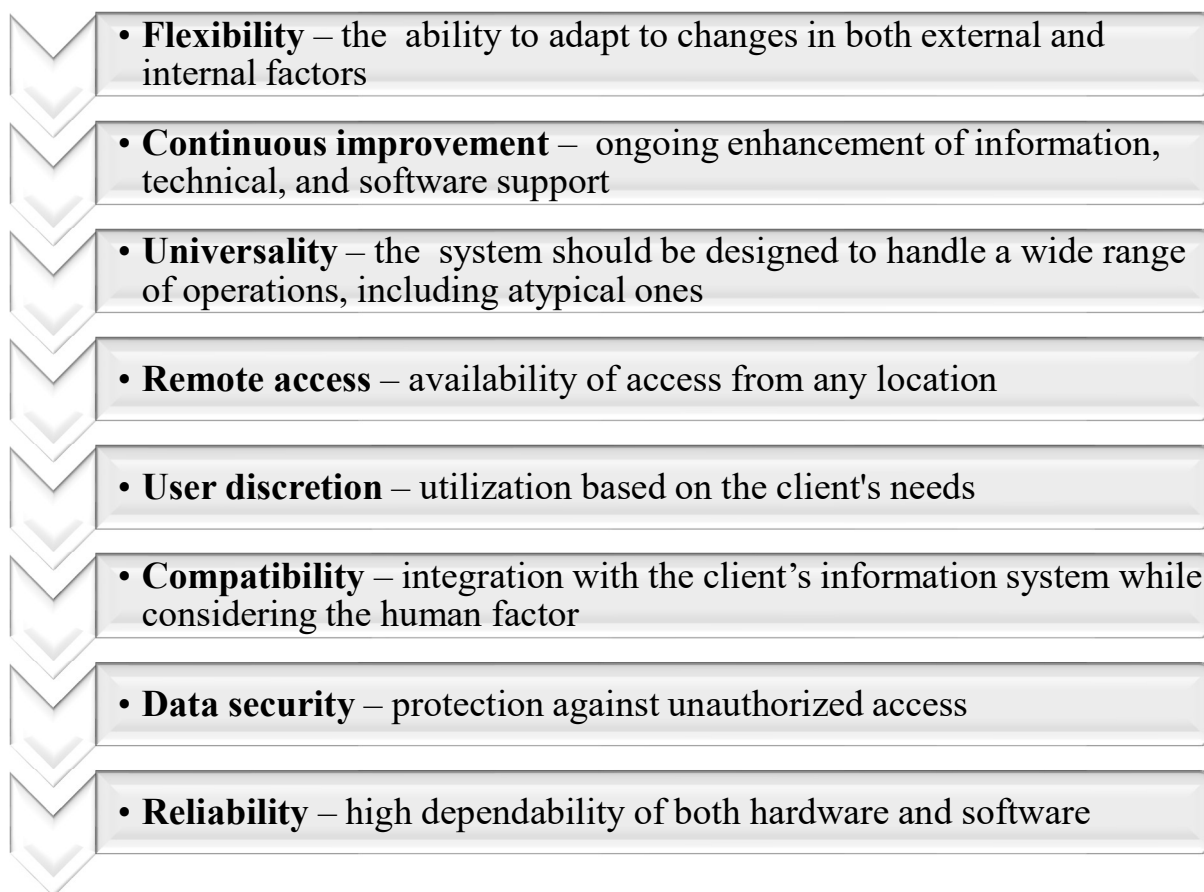


Fig. 2. Key Aspects of Digital Taxation (created by the authors)

Taking into account these foundational aspects, the successful integration of advanced information technologies plays a crucial role in transforming Ukraine's tax system into a more dynamic, intelligent, and service-oriented model. By leveraging digital tools and data-driven solutions, the State Tax Service can significantly enhance both operational performance and taxpayer experience. The introduction of the latest information technologies in the Ukrainian tax system makes it possible to:

- ensure efficient collection, processing and analysis of tax information;
- provide in-depth and detailed analysis of taxpayers' tax data;
- improve the mechanism of tax reporting and ensure more accurate and clear presentation of tax information;
- ensure electronic interaction between state financial control authorities and taxpayers;
- improve the quality of taxpayer services;
- improve the efficiency of tax administration;
- reduce the time required for tax audits and detection of violations in tax calculations;
- prevent fraud in tax payments;
- reduce the costs of maintaining state financial control bodies.

As Ukraine continues to modernize its tax system through digital transformation, new strategic directions and growth opportunities are emerging. These advancements not only streamline existing processes but

also lay the groundwork for a more transparent, accessible, and responsive tax environment. In particular, the development of electronic income declaration systems and the digitalization of taxation procedures for both individuals and legal entities offer significant potential. The following vectors and opportunities may emerge as prospects for the effective development of electronic income declaration, as well as taxation procedures for individuals and legal entities, based on the digital transformation of taxation:

1. Simplification and unification of tax procedures.
2. Minimization of taxpayers' costs.
3. Improvement of the tax risk management system.
4. Development of online resources in the field of income declaration and taxation.
5. Stimulation of investment and innovation in the development of tax infrastructure.
6. Improvement of the efficiency and fairness of income taxation.
7. Reduction of corruption.
8. Minimization of tax evasion schemes and fraudulent activities in the coordination and payment of taxes and fees.
9. Enhancement of tax culture, awareness, and literacy among taxpayers through training, clarifications, informational briefings, workshops, etc.

The successful digitalization of tax calculations is a crucial step toward ensuring transparency and

efficiency in Ukraine's financial sector. It lays the foundation for further development and the implementation of new innovative solutions in the tax sphere, enhancing the quality and effectiveness of financial oversight in the country.

The integration of artificial intelligence technology into the tax service "requires the adoption of an appropriate concept that envisions a transformation of IT infrastructure – either through the development of proprietary software or collaboration with leading IT companies and FinTech startups. It also necessitates the recruitment of experts with experience in systems analysis, data science, predictive and prescriptive analytics, as well as ensuring the flexible integration of all structural units and specialists for centralized or decentralized execution of analytical functions".

The above measures will enable the creation of digital services and, as a result, establish effective interaction between government authorities and taxpayers. This, in turn, will facilitate the efficient fulfillment of tax obligations and ensure timely communication between the parties regarding the status of their tax-related interactions.

Conclusions and directions for further research.

The conducted research allowed for a comprehensive analysis of the digital transformation of Ukraine's tax system as a mandatory condition for building a competitive economy in the era of information technologies. The study revealed the paradoxical dual nature of digitalization in taxation, where technological advancement simultaneously reduces traditional tax evasion through enhanced control mechanisms while potentially creating new opportunities for sophisticated fraud in uncontrolled digital environments.

The analysis demonstrated that Ukraine has made significant progress in implementing key digitalization areas, including Electronic Taxpayer Accounts, Software Payment Transaction Recorders, and VAT Information Exchange Systems, with over 6.2 million taxpayers actively utilizing the E-Cabinet platform as of 2026. The research confirmed that the Digital Development Plan until 2030, focusing on artificial intelligence implementation, unified digital identifiers, automated tax control, and mobile applications development, represents a comprehensive approach to tax system modernization.

The study established eight fundamental principles essential for sustainable digital tax system development: flexibility, continuous improvement, universality, remote access, user discretion, compatibility, data security, and reliability. These principles enable nine key technological benefits ranging from efficient information processing to fraud prevention and cost reduction. Furthermore, the research identified nine strategic development vectors that encompass procedural simplification, cost minimization, risk management enhancement, and tax culture development.

However, the research highlighted significant challenges accompanying digital transformation, including cybersecurity threats, digital literacy gaps, legislative framework inadequacies, and the need for continuous technical support and infrastructure updates. The analysis revealed that while digitalization offers

substantial advantages such as improved efficiency, reduced bureaucracy, and enhanced transparency, it also creates dependencies on system reliability, requires substantial upskilling investments, and poses risks of personal data misuse.

The research highlighted the need for continued investigation in several critical areas to ensure the successful advancement of Ukraine's digital tax transformation:

1. Cybersecurity enhancement research: Further studies are required to develop advanced cybersecurity frameworks specifically tailored for tax administration systems, including investigation of emerging threats, development of real-time monitoring systems, and creation of incident response protocols for tax data protection.

2. Digital literacy assessment and development: Comprehensive research is needed to evaluate digital literacy levels across different demographic and business segments, develop targeted training programs, and create user-friendly interfaces that accommodate varying technological competencies while maintaining system security.

3. Legislative framework optimization: Future research should focus on analyzing existing legal gaps in digital tax service regulation, developing comprehensive legislative proposals that balance innovation with taxpayer protection, and studying international best practices for digital tax law implementation.

4. Artificial Intelligence integration studies: Detailed research is required to explore optimal AI implementation strategies in tax administration, including predictive analytics for fraud detection, automated risk assessment systems, and machine learning applications for taxpayer behavior analysis while ensuring ethical AI usage.

5. International standards alignment research: Further investigation is needed to analyze the integration process of Ukraine's digital tax system with EU and international standards, evaluate compatibility requirements, and develop roadmaps for seamless cross-border tax information exchange.

6. Economic impact assessment: Comprehensive studies should examine the long-term economic effects of tax digitalization on business competitiveness, shadow economy reduction, and overall fiscal policy effectiveness, including cost-benefit analyses of digital transformation investments.

7. User experience and accessibility research: Future research should focus on optimizing digital tax services for diverse user needs, including elderly populations, individuals with disabilities, and small businesses with limited technological resources, ensuring inclusive digital transformation.

ЛІТЕРАТУРА

1. План цифрового розвитку Державної податкової служби схвалено Комітетом з управління інформаційними технологіями у сфері публічних фінансів. *EU4PFM. Програма ЄС із підтримки управління державними фінансами в Україні*. 13.01.2024. URL: <https://eu4pfm.com.ua/news/digital->

development-plan-of-the-state-tax-service-approved-by-the-pfm-it-management-committee-of-the-ministry-of-finance.

2. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z. et al. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy. *Path of Science*. 2023, 9(9), 1008-1014. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org>.

3. "We are working to ensure that the tax administration system of Ukraine is more transparent and efficient" – Kravchenko. *UNN. Українські національні новини*. March 20 2025. URL: <https://unn.ua/en/news/we-are-working-to-ensure-that-the-tax-administration-system-of-ukraine-is-more-transparent-and-efficient-kravchenko>.

4. Lazebnyk L., Pizhuk O. Innovative approaches to tax administration and economic security in Ukraine. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2025, 89, 110-120.

5. Lukianykhina O. et al. Digital Innovations in the Fiscal Policy of Ukraine: Promoting Sustainable Economic Development. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2024, 14.4, 77-86.

6. Marchenko L. Digitalization of the tax administration system in Ukraine taking into account the experience of developed countries. *Ekonomichnyy analiz*. 2022, 32(4), 127-134. doi:<http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.127>.

7. Medynska T., Ruschyshyn N., Oliynyk N. Strategies for prevention and mechanisms for countering tax evasion in an international context. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. P. 288-294. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-38>.

8. Ruschyshyn N., Medynska T., Oliynyk N. Tax evasion in Ukraine: analysis of causes, economic consequences and countermeasures. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. P. 241-245. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(33)).

9. Ruschyshyn N., Starodub S. Tax evasion: causes, consequences for Ukraine, and measures for prevention. *International Scientific Conference Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All*. June 19-20, 2025. P. 280-284. <https://doi.org/10.59642/edr.3.2025.33>.

10. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua>.

11. Trehub O., Hudima T., Kirin R. et al.; Cherniavska T. (Ed.) Transformations of national economies under conditions of instability. Tallinn : Scientific Route OÜ, 2024. 296. doi: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9>.

REFERENCES

1. Plan tsyfrovoho rozvytku Derzhavnoi podatkovoi sluzhby skhvaleno Komitetom z upravlinnia informatsiinyh tekhnolohiiamy u sferi publichnykh finansiv. *EU4PFM. Prohrama YeS iz pidtrymky upravlinnia derzhavnymy finansamy v Ukraini*.

13.01.2024, available at: <https://eu4pfm.com.ua/news/digital-development-plan-of-the-state-tax-service-approved-by-the-pfm-it-management-committee-of-the-ministry-of-finance>.

2. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z. et al. (2023), Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy, *Path of Science*, 9(9), 1008-1014, available at: <https://cpi.ti-ukraine.org>.

3. "We are working to ensure that the tax administration system of Ukraine is more transparent and efficient" – Kravchenko. *UNN. Ukrainski natsionalni novyny*. March 20 2025, available at: <https://unn.ua/en/news/we-are-working-to-ensure-that-the-tax-administration-system-of-ukraine-is-more-transparent-and-efficient-kravchenko>.

4. Lazebnyk L. and Pizhuk O. (2025), Innovative approaches to tax administration and economic security in Ukraine, *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 89, 110-120.

5. Lukianykhina O. et al. (2024), Digital Innovations in the Fiscal Policy of Ukraine: Promoting Sustainable Economic Development, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14.4, 77-86.

6. Marchenko L. (2022), Digitalization of the tax administration system in Ukraine taking into account the experience of developed countries, *Ekonomichnyy analiz*, 32(4), 127-134. doi:<http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.127>.

7. Medynska T., Ruschyshyn N. and Oliynyk N. (2025), Strategies for prevention and mechanisms for countering tax evasion in an international context, *Modeling the development of the economic systems*, № 1, p. 288-294. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-38>.

8. Ruschyshyn N., Medynska T. and Oliynyk N. (2025), Tax evasion in Ukraine: analysis of causes, economic consequences and countermeasures, *Development Service Industry Management*, № 1, p. 241-245. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(33)).

9. Ruschyshyn N. and Starodub S. (2025), Tax evasion: causes, consequences for Ukraine, and measures for prevention, *International Scientific Conference Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All*. June 19-20, 2025, p. 280-284. <https://doi.org/10.59642/edr.3.2025.33>.

10. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy, available at: <https://tax.gov.ua>.

11. Trehub O., Hudima T., Kirin R. et al. (2024), Transformations of national economies under conditions of instability, Cherniavska T. (Ed.), Scientific Route OÜ, Tallinn, 296. doi: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9>.

Стаття надійшла: 06.02.2026

Стаття прийнята: 28.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 658.8:004.738.5

Ковальчук С. В.,

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

д.е.н., проф., професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Анотація. У статті досліджено процес трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції в умовах цифровізації економіки. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та визначення практичних напрямів удосконалення системи управління торговельним бізнесом із використанням інструментів електронної комерції. Методологічну основу дослідження становлять системний і процесний підходи, а також методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення та структурно-логічного моделювання, що дозволило комплексно розглянути зміни в організації торговельної діяльності під впливом цифрових технологій. Ідентифіковано ключові драйвери цифрової трансформації торговельних підприємств, зокрема: розвиток цифрових платформ, зміни споживчої поведінки та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. У ході дослідження встановлено, що впровадження електронної комерції зумовлює трансформацію традиційних управлінських підходів, зокрема у сфері продажів, маркетингових комунікацій, взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень. Систематизовано інструменти електронної комерції (CRM, аналітика, маркетингові платформи, автоматизація процесів та омніканальні рішення) і визначено їх управлінський вплив на ефективність продажів та сервісу. Обґрунтовано, що поєднання онлайн- та офлайн-каналів реалізації продукції створює передумови для формування інтегрованої системи управління торговельним бізнесом, орієнтованої на клієнтський досвід і досягнення вимірюваних результатів. Доведено, що використання інструментів електронної комерції сприяє підвищенню ефективності управління торговельними процесами, розширенню ринків збуту, зростанню лояльності споживачів і конкурентоспроможності підприємства. Окреслено практичні напрями модернізації управління торговельним бізнесом, які передбачають інтеграцію каналів збуту, розвиток клієнтоорієнтованості та побудову системи KPI для оцінювання результативності електронної комерції. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення та вдосконалення управлінських рішень у сфері торговельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації.

Ключові слова: управління торговельним бізнесом, електронна комерція, цифрова трансформація, онлайн-продажі, клієнтський досвід, ефективність управління.

Kovalchuk S. V.,

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

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi

TRANSFORMATION OF TRADE BUSINESS MANAGEMENT BASED ON E-COMMERCE

Abstract. The article examines the process of transformation of trade business management on the basis of e-commerce in the context of digitalization of the economy. The purpose of the article is to substantiate theoretical provisions and identify practical directions for improving the trade business management system using e-commerce tools. The methodological basis of the study is the system and process approaches, as well as methods of analysis and synthesis, comparison, generalization and structural-logical modeling, which allowed for a comprehensive consideration of changes in the organization of trade activities under the influence of digital technologies. Key drivers of the digital transformation of trade enterprises have been identified, in particular: the development of digital platforms, changes in consumer behavior and the increasing role of data in making management decisions. The study found that the introduction of e-commerce leads to the transformation of traditional management approaches, in particular in the field of sales, marketing communications, interaction with customers and making managerial decisions. E-commerce tools (CRM, analytics, marketing platforms, process automation and omnichannel solutions) are systematized and their managerial impact on sales and service efficiency is determined. It is substantiated that the combination of online and



offline product sales channels creates the prerequisites for the formation of an integrated trading business management system focused on customer experience and achieving measurable results. It is proven that the use of e-commerce tools contributes to increasing the efficiency of trading process management, expanding sales markets, increasing consumer loyalty and competitiveness of the enterprise. Practical directions for modernizing trading business management are outlined, which include the integration of sales channels, the development of customer orientation and the construction of a KPI system for assessing the effectiveness of e-commerce. The practical significance of the results lies in the possibility of their use when developing and improving managerial solutions in the trading business, taking into account modern trends in digital transformation.

Keywords: trade business management, e-commerce, digital transformation, online sales, customer experience, management efficiency.

JEL Classification: M15, M31, L81

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-05>

Постановка проблеми. Актуальність дослідження визначається прискореною цифровою трансформацією торговельної сфери та зміною поведінкових моделей споживачів в Україні, що особливо відчутно для малого та середнього підприємництва (МСБ). У таких умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються завдяки інтеграції фізичних точок продажу з цифровими платформами (власний сайт, маркетплейси, інструменти соціальної комерції), що забезпечує безперервний клієнтський шлях і поєднання офлайн-досвіду з онлайн-продажами та цифровими комунікаціями [2; 9; 10; 16; 17].

Додатковими каталізаторами переходу бізнесу в цифрові канали стали пандемія COVID-19 та функціонування підприємств в умовах воєнного стану, коли для багатьох малих компаній онлайн-присутність перетворилася на інструмент збереження продажів і підтримання контакту з клієнтами. Практика свідчить: підприємства, які вибудували узгоджену взаємодію фізичних і цифрових каналів та підкріпили її CRM/аналітикою, зазвичай демонструють вищу стійкість до шоків і кращі показники залученості та лояльності споживачів [10; 13; 14; 19; 20].

Зростання ролі електронної комерції та мобільних взаємодій у структурі продажів посилює потребу в переході від фрагментарного управління каналами до інтегрованих моделей, у яких управлінські рішення ухвалюються на основі даних і орієнтації на клієнтський досвід. На макрорівні ці тенденції підтверджуються статистикою та аналітичними оглядами цифрової економіки (зокрема, за напрямом використання ІКТ та онлайн-замовлень підприємствами), що формує емпіричне підґрунтя для дослідження управлінських змін у торгівлі [3; 18; 24].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації бізнесу, електронної комерції та управління маркетингом і продажами висвітлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, концептуальні засади маркетингового менеджменту та управління взаємовідносинами з клієнтами представлені у роботах Ф. Котлера і К. Келлера, А. Пейна і П. Фроу; питання конкурентної стратегії – у працях М. Портера; вплив

цифрової трансформації на ланцюг створення цінності в ритейлі – у дослідженнях В. Рейнарца та співавт. [4; 8; 12; 21; 22]. В українській науковій традиції значний внесок у розвиток теорії та інструментарію маркетингу й управління зробили Л. Балабанова, С. Ілляшенко, Н. Куденко, І. Лилик, а також низка сучасних досліджень, присвячених цифровим комунікаціям і омніканальним підходам [1; 5; 6; 7; 9; 10; 15].

Водночас прикладні аспекти управління торговельним бізнесом у цифровому середовищі саме на рівні малого підприємництва (з урахуванням кризових обмежень останніх років, швидкої перебудови каналів збуту, ресурсних обмежень МСБ) залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні, спрямованому на узагальнення практик і формування рекомендацій щодо вдосконалення управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції [9; 10; 16; 17].

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

1) узагальнити наукові підходи до управління торговельним бізнесом в умовах цифровізації та розвитку електронної комерції;

2) дослідити вплив електронної комерції та цифрових каналів збуту на трансформацію системи управління продажами і взаємодії з клієнтами;

3) обґрунтувати роль інтеграції онлайн- та офлайн-каналів у формуванні омніканальної моделі управління торговельним бізнесом;

4) визначити ключові управлінські інструменти та показники ефективності (KPI) електронної комерції в системі управління торговельним бізнесом;

5) розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції з урахуванням специфіки малого підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток малого та середнього підприємництва

в Україні у 2021-2025 роках відбувався в умовах безпрецедентних соціально-економічних викликів. Зазначений період охоплює три ключові етапи: подолання наслідків пандемії COVID-19, адаптацію до умов повномасштабної війни та функціонування бізнесу в контексті податкових трансформацій 2025 року. Сукупний вплив цих факторів істотно трансформував умови ведення торговельної діяльності, зокрема для суб'єктів малого і середнього бізнесу.

Діяльність підприємств МСБ у зазначений період виступила індикатором стійкості національної економіки. Попри енергетичні кризи, розрив логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності населення, сектор МСБ продемонстрував високу адаптивність. Водночас станом на 2025 рік посилюється тиск на маржинальність бізнесу через зростання собівартості продукції, витрат на енергонезалежність, а також унаслідок змін податкового законодавства.

Аналіз розвитку малого і середнього бізнесу в Україні за 2021-2025 рр. свідчить про проходження підприємствами етапів екстремальної адаптації – від пандемічних обмежень до функціонування в умовах воєнного стану та фіскального посилення. Узагальнену характеристику змін підприємницького середовища для МСБ за ключовими етапами наведено в табл. 1.

Так, у 2022-2023 рр. визначальними чинниками для діяльності МСБ стали безпекові ризики та релокація. Повномасштабна війна спричинила масштабне переміщення бізнесу й капіталу в межах країни: західні регіони України посилили роль підприємницьких хабів, тоді як у східних та південних областях підприємницька активність суттєво скоротилася [6; 13].

Щодо 2023-2024 рр., то для більшості суб'єктів МСБ ключовим драйвером розвитку стала енергонезалежність. Підприємства першими інвестували

в автономні джерела живлення, резервні телекомунікаційні рішення та альтернативні логістичні маршрути. Це дозволило зберегти операційну діяльність під час блекаутів, проте одночасно зумовило підвищення собівартості та витрат на підтримання безперервності бізнес-процесів.

У 2024-2025 рр. додатковим викликом стали мобілізаційні процеси та дефіцит кадрів. Для малого і середнього бізнесу, який використовує найману працю, критичним чинником став брак персоналу, що спричинило перегляд операційних моделей, перерозподіл функцій, скорочення фізичних обсягів виробництва та переорієнтацію на менш трудомісткі формати діяльності.

Галузева специфіка також визначає відмінності у розвитку МСБ. ІТ-сектор до середини 2024 року зберігав відносно високі темпи активності, однак у 2025 році проявилися ознаки уповільнення. Торгівля та електронна комерція перейшли до гібридних форматів, у межах яких маркетплейси та соціальні платформи стали одним із ключових каналів підтримання продажів. Високу гнучкість продемонструвала сфера послуг, де підприємства оперативніше адаптували цінову політику, формати обслуговування та структуру витрат.

Податкові трансформації 2025 року істотно змінили умови функціонування МСБ. Посилення фіскального контролю й зростання обов'язкових платежів підвищили поріг беззбитковості, що посилило ризики для бізнес-моделей із низькою маржинальністю. За таких умов для підприємств МСБ актуалізується пошук управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та розвиток більш ефективних каналів збуту.

Порівняльну характеристику умов діяльності підприємств МСБ у 2021 та 2025 роках наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Динаміка підприємницького середовища малого і середнього бізнесу України у 2021-2025 рр.: контекст, управлінські наслідки та адаптаційні рішення

Період	Ключовий контекст	Управлінські наслідки для МСБ	Типові адаптаційні рішення
2021	Постпандемічне відновлення та посилення цифрових вимог	Перебудова процесів продажу; підвищення прозорості розрахунків; активізація цифрових сервісів	Розвиток онлайн-продажів; використання е-сервісів; оптимізація витрат
2022	Початок повномасштабної війни	Порушення постачання; скорочення попиту в зонах ризику; релокація частини бізнесів	Переміщення потужностей/торгових точок; переформування асортименту; перехід на гібридні канали збуту
2023	Адаптація та відновлення операційної спроможності	Необхідність стабілізації грошових потоків; підвищення ролі локальних ринків	Диверсифікація постачальників; налаштування гібридної моделі продажів; розвиток сервісних послуг
2024	Стабілізація з високими операційними витратами	Зростання витрат на логістику та енергію; підвищення значущості управління ризиками	Інвестиції в енергонезалежність; резервування каналів комунікації; оптимізація ланцюга постачання
2025	Податкові трансформації та кадрові обмеження	Підвищення порогу беззбитковості; тиск на маржинальність; дефіцит кадрів	Автоматизація процесів; перегляд цінової політики; фокус на більш маржинальних продуктах і каналах

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 13]

Порівняльна характеристика умов діяльності малого і середнього бізнесу в Україні у 2021 та 2025 рр.
(управлінський зріз)

Управлінський параметр	2021 рік (період відновлення)	2025 рік (період високої невизначеності)
Домінуючі ризики	Переважають ринкові та регуляторні	Комбіновані: безпекові, енергетичні, логістичні, кадрові
Структура витрат	Відносно прогнозована; стабільні енерговитрати	Зростання частки витрат на автономність, логістику та резервні рішення
Ринок праці	Вища доступність персоналу, розвиток гнучких форм зайнятості	Дефіцит кадрів, перерозподіл функцій, потреба у перенавчанні
Споживчий попит	Відкладений попит, активне відновлення споживання	Раціоналізація споживання, вища чутливість до ціни/цінності
Податкове середовище	М'якші режими та послаблення	Посилення фіскального тиску, підвищення вимог до прозорості
Рівень цифровізації	Активне впровадження цифрових сервісів і ПРРО	Поглиблення автоматизації обліку/звітності, цифровий контроль процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 13]

Таким чином, упродовж 2021-2025 років малий і середній бізнес України трансформувася з орієнтації на зростання до пріоритету забезпечення стійкості та безперервності діяльності. Попри посилення ризиків і витрат, підприємства МСБ зберігають переваги гнучкості та швидкості прийняття рішень, що створює передумови для впровадження сучасних управлінських моделей у торговельній діяльності.

Посилення ризиків ведення діяльності для малого і середнього бізнесу у 2021-2025 рр. актуалізувало потребу в таких управлінських рішеннях, які одночасно забезпечують безперервність продажів, розширення доступу до споживача та оптимізацію витрат. У цьому контексті електронна комерція виступає не лише альтернативним каналом реалізації, а й системною основою трансформації управління торговельним бізнесом у цифровому середовищі [6; 14; 18]. Її розвиток змінює традиційну логіку побудови торговельних процесів, переорієнтовуючи управління з "точки продажу" на "клієнтський шлях", який охоплює пошук товару, порівняння, комунікації, купівлю, доставку та післяпродажний сервіс.

З позицій управління електронна комерція трансформує ключові функції торговельного бізнесу. По-перше, змінюється управління продажами: поряд із фізичними точками продажу зростає роль цифрових платформ – веб-сайтів, маркетплейсів, соціальної комерції, що розширює охоплення ринку та зменшує залежність від локального попиту [6; 12; 18]. По-друге, модернізується управління маркетинговими комунікаціями: соціальні медіа та цифровий контент стають інструментами формування попиту, підтримання довіри та залучення аудиторій, а взаємодія з клієнтами набуває двостороннього характеру [12; 13]. По-третє, посилюється значущість управління даними: зростає роль CRM-підходів, що забезпечують накопичення інформації про клієнтів та підвищують можливості персоналізації пропозицій [16].

Впровадження електронної комерції також змінює підходи до формування цінності для споживача. У цифровому середовищі конкурентні переваги все частіше визначаються швидкістю обробки замовлень, зручністю сервісу, прозорістю інформації та стабільністю комунікацій. Це зумовлює необхідність перегляду ланцюга створення цінності у торгівлі, де цифрові інструменти впливають не лише на продаж, а й на логістику, сервіс, управління асортиментом і запасами [17]. Водночас інтеграція цифрових каналів у практику підприємств МСБ формує передумови для переходу від фрагментарного використання окремих онлайн-інструментів до системної моделі управління, орієнтованої на єдині стандарти взаємодії з клієнтом.

Окремої уваги потребує узгодження онлайн- та офлайн-каналів, оскільки їх паралельне функціонування без інтеграції часто призводить до розривів у клієнтському досвіді, дублювання функцій та втрат ефективності. Саме тому в сучасних умовах більш результативною виступає логіка омніканальності, яка передбачає координацію каналів продажу і комунікацій у межах єдиного управлінського та інформаційного простору, з використанням CRM та аналітики як інфраструктурної основи [16; 3; 10]. Практика підтверджує, що узгоджена взаємодія каналів і підтримка цифровими комунікаціями дає змогу підвищити залученість аудиторії, зміцнити лояльність клієнтів та покращити результативність продажів [11; 12].

В умовах зростання операційних ризиків та ускладнення середовища функціонування малого і середнього бізнесу особливої актуальності набуває питання впливу електронної комерції на систему управління торговельною діяльністю. Перехід до цифрових каналів збуту супроводжується змінами не лише у форматах продажу, а й у підходах до управління клієнтами, маркетинговими комунікаціями, асортиментом та аналітикою результатів. З метою узагальнення ключових трансформацій управлінських процесів під впливом електронної комерції доцільно розглянути

порівняльну характеристику традиційної та цифрово орієнтованої моделей управління торговельним бізнесом (табл. 3).

Сформовані у таблиці узагальнення свідчать, що впровадження електронної комерції змінює логіку управління торговельним бізнесом із фрагментарної та операційно орієнтованої на інтеграцію, аналітично керовану систему. Використання цифрових каналів збуту, CRM-інструментів і показників ефективності дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, адаптивність бізнес-процесів та результативність взаємодії з клієнтами. Таким чином, електронна комерція виступає не лише інструментом розширення продажів, а й основою системної трансформації управління торговельною діяльністю.

Подальший розвиток управління торговельним бізнесом в умовах цифрової трансформації потребує не лише окремих управлінських рішень, а й цілісного бачення взаємозв'язку між зовнішніми викликами, цифровими інструментами, інтеграцією каналів збуту та кінцевими результатами діяльності. З метою систематизації зазначених елементів і відображення логіки трансформаційних змін доцільно представити модель управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції (рис. 1).

Запропонована на рисунку модель демонструє, що електронна комерція виступає системоутворюючим елементом трансформації управління торговельним бізнесом. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, підкріплена CRM та аналітичними інструментами, створює передумови для переходу до data-driven управління, орієнтованого на клієнтський досвід і вимірювані результати.

Таблиця 3

Вплив електронної комерції на трансформацію управління торговельним бізнесом малого і середнього підприємництва

Напрямок управління	Традиційна модель	Модель з використанням електронної комерції	Управлінський ефект
Управління продажами	Домінування фізичних торгових точок	Поєднання офлайн-продажів із веб-сайтом, маркетплейсами та соціальною комерцією	Розширення ринків збуту, зменшення залежності від локації
Маркетингові комунікації	Одностороння реклама, локальне охоплення	Двостороння взаємодія через цифрові канали, персоналізований контент	Зростання залученості та впізнаваності бренду
Управління клієнтами	Фрагментарні контакти, відсутність єдиної бази	CRM-орієнтована взаємодія, накопичення історії контактів	Підвищення лояльності та повторних покупок
Управління асортиментом	Обмежений фізичним простором	Гнучке управління пропозицією, тестування попиту онлайн	Оптимізація асортименту та запасів
Аналітика та контроль	Обмежений облік результатів	Використання KPI, digital-аналітики, data-driven рішень	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 12; 16; 18]



Рис. 1. Модель трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції

Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 12; 16; 18]

Реалізація цієї моделі забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення стійкості бізнесу в умовах невизначеності та формування довгострокової лояльності клієнтів, що є критично важливим для малого і середнього торговельного бізнесу.

Таким чином, електронна комерція є ключовим чинником трансформації управління торговельним бізнесом, оскільки забезпечує підприємствам МСБ можливість масштабувати продажі, підвищувати керованість клієнтських взаємовідносин та адаптацію до невизначеності зовнішнього середовища. Водночас реалізація потенціалу електронної комерції потребує переходу до інтегрованої моделі управління, що поєднує канали продажу, клієнтський досвід і систему вимірюваних показників ефективності.

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі електронної комерції результативне управління торговельним бізнесом потребує стратегічного підходу, що поєднує розвиток цифрових каналів збуту, адаптацію до змін споживчої поведінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства [6; 18; 21]. Для підприємства МСБ, яке працює на нішевому споживчому ринку, стратегізація управління є критично важливою передумовою стабілізації фінансових результатів і формування потенціалу розвитку в середньостроковій перспективі.

Проведений вище аналіз засвідчив наявність проблемних зон, характерних для багатьох суб'єктів МСБ у цифровому середовищі: зниження темпів реалізації, недостатня результативність онлайн-каналів (конверсія), висока чутливість попиту до ціни та обмежені можливості утримання клієнтів. Водночас наявність продуктового позиціонування, потенціал попиту в нішевому сегменті та можливості цифрових інструментів продажу й комунікацій створюють основу для відновлення динаміки за умови впровадження цілісної стратегії електронної комерції [6; 12; 22].

Стратегію управління торговельним бізнесом підприємства МСБ на засадах електронної комерції доцільно вибудовувати як інтегровану систему взаємопов'язаних управлінських рішень – маркетингових, операційних і клієнтських – орієнтованих на зростання ефективності онлайн-продажів, контроль витрат та формування довгострокових відносин зі споживачами [16; 21]. Відповідно, стратегічною метою є забезпечення сталого зростання продажів і підвищення прибутковості за рахунок підсилення результативності електронних каналів,

інтеграції комунікацій та впровадження CRM-орієнтованого підходу до роботи з клієнтами [6; 16].

Для досягнення стратегічної мети пропонується реалізувати такі стратегічні завдання:

- посилити цифрову присутність підприємства через оптимізацію веб-ресурсів і підвищення зручності користування (UX/UI), зокрема шляхом впровадження інструментів візуальної демонстрації продукту (відео, 3D/360) [6; 18];
- підвищити конверсійність онлайн-каналів за рахунок якісного контенту, “соціального доказу” (відгуки, рекомендації) та таргетованих комунікацій у соціальних медіа [12; 22];
- сформувати механізми утримання клієнтів (програми лояльності, e-mail/месенджер-комунікації, CRM), що забезпечує зростання повторних покупок і стабільність доходів [16];
- диверсифікувати канали електронної комерції з фокусом на social commerce, власний веб-сайт і маркетплейси як елементи керованої омніканальної присутності [6; 18];
- оптимізувати логістичні й операційні витрати, підвищуючи маржинальність та фінансову стійкість бізнесу [21].

Реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати адаптивну модель стратегічного управління торговельним бізнесом підприємства МСБ, здатну швидко реагувати на зміни середовища, підвищувати результативність електронної комерції та забезпечувати стабільний розвиток у середньостроковій перспективі (рис. 2).

Запропонована схема відображає інтеграцію трьох взаємопов'язаних стратегічних контурів – маркетингового, операційного та клієнтського, – які в сукупності формують керовану систему електронної комерції. Впровадження CRM та аналітики посилює data-driven характер управлінських рішень і забезпечує узгодженість каналів продажу та комунікацій, що є критичним чинником підвищення стійкості підприємства МСБ [16; 21].

Для забезпечення практичної керованості запропонованої стратегічної моделі важливо конкретизувати її через набір стратегічних завдань, інструментів реалізації та очікуваних результатів. Така структуризація дозволяє визначити управлінські пріоритети, зосередити ресурси на ключових напрямках і сформувати основу для подальшого контролю результативності (табл. 4).



Рис. 2. Концептуальна схема стратегічного управління торговельним бізнесом підприємства МСБ на засадах електронної комерції

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Реалізація стратегічної моделі управління торговельним бізнесом підприємства МСБ: завдання, інструменти, очікувані результати

Стратегічний фокус	Управлінські заходи	Очікуваний результат
Підвищення результативності онлайн-продажів	Оптимізація веб-ресурсу та UX/UI; впровадження візуальної демонстрації продукту (відео, 3D/360); посилення "соціального доказу" (відгуки, кейси)	Зростання конверсії та кількості замовлень; підвищення довіри до продукту
Утримання та розвиток клієнтської бази	Програма лояльності; CRM-облік контактів і покупок; сегментовані e-mail/месенджер-кампанії; формування спільноти у соцмережах	Зростання повторних продажів; підвищення LTV і стабільності доходу
Диверсифікація каналів збуту	Розвиток social commerce; пріоритет власного веб-сайту як керованого каналу; підключення маркетплейсів	Розширення охоплення; зниження залежності від одного каналу; збільшення продажів
Оптимізація логістики та операційних витрат	Рационалізація доставки; оптимізація пакування та зберігання; регламентація процесів і контроль витрат	Підвищення маржинальності; посилення фінансової стійкості
Адаптація цінових рішень	Моніторинг конкурентів; гнучка корекція цін з урахуванням еластичності попиту; тестування пропозицій	Балансування обсягів продажів і доходу; зменшення втрат від цінових коливань

Джерело: сформовано автором на основі [6; 12; 16; 18; 21; 22]

Інформація, наведена у таблиці, підтверджує, що стратегічне управління торговельним бізнесом підприємства МСБ у цифровому середовищі має комплексний характер і потребує узгодженості маркетингових, операційних та клієнтських рішень. Поєднання заходів, спрямованих на підвищення конверсійності, утримання клієнтів і диверсифікацію каналів, створює підґрунтя для стабілізації доходів і підвищення результативності електронної комерції [16; 21]. Водночас оптимізація витрат та цінових рішень забезпечує

зростання маржинальності і підвищує стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності.

Ефективність стратегічної трансформації значною мірою визначається якістю використання конкретних інструментів електронної комерції, які формують трафік, конверсію та повторні продажі (табл. 5). З огляду на це доцільно систематизувати управлінські заходи з удосконалення ключових каналів і інструментів, поєднуючи контент, комунікації, аналітику та роботу з клієнтською базою [6; 12; 16; 18].

Таблиця 5

Заходи підвищення результативності інструментів електронної комерції підприємства МСБ

Інструмент/канал	Напрями удосконалення	Очікувані результати
Соціальні мережі (соціальна комерція)	Контент-план (Reels/shorts, огляди, кейси); інтерактив; таргетинг під сегменти; системність публікацій	Зростання охоплення й залученості; збільшення трафіку на сайт; підвищення конверсії
Інфлюенсер-маркетинг	Відбір мікро/нано-інфлюенсерів; спільні ефіри/події; контроль KPI кампаній	Підвищення довіри; залучення цільової аудиторії; приріст продажів
SEO та контент-маркетинг	Тематичні матеріали (статті/відео); оптимізація під низькочастотні запити; розвиток експертного блогу	Зростання органічного трафіку; підвищення авторитетності бренду; повторні відвідування
E-mail/месенджер-маркетинг	Сегментація бази; автоматизовані ланцюжки (welcome, abandoned cart, промо); інтеграція з CRM	Підвищення повторних покупок; зростання LTV; стабілізація доходів
Маркетплейси/ партнерські платформи	Оптимізація карток товарів (опис/фото/відгуки); промоакції; аналіз продажів	Розширення аудиторії; додаткові продажі; контроль ефективності каналів
Власний інтернет-магазин	SEO-просування; програма лояльності; аналіз поведінки користувачів (воронка/теплові карти); покращення UX/UI	Підвищення конверсії; зростання маржинальності; керованість продажів

Джерело: сформовано автором на основі [6; 12; 16; 18; 22]

Таблиця демонструє, що результативність електронної комерції визначається не наявністю окремих каналів, а їх системним поєднанням у єдину керовану структуру. Найбільший потенціал для швидкого ефекту зазвичай забезпечують соціальна комерція та власний інтернет-магазин (через вплив на трафік і конверсію), тоді як SEO/контент і інфлюенсери формують довгостроковий попит і довіру. Інструменти утримання клієнтів (CRM, e-mail/месенджери) є ключовими для повторних продажів і стабілізації доходів [16; 22].

Щоб стратегія і заходи не залишалися декларативними, підприємству МСБ необхідно встановити KPI-контур та регулярний контроль результативності каналів і процесів. CRM-підхід дозволяє поєднати дані про клієнта, ефективність каналів і фінансові результати, забезпечуючи перехід до data-driven управління [16; 21]. У практичному вимірі це означає визначення KPI для трафіку, конверсії, повторних покупок, маржинальності та ефективності маркетингових витрат, а також їх використання для оперативної корекції управлінських рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті досліджено процес трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Проведений аналіз діяльності малого і середнього бізнесу в Україні у 2021-2025 роках засвідчив, що сучасні виклики – пандемічні наслідки, воєнні ризики, енергетичні обмеження та податкові трансформації – істотно ускладнили ведення торговельної діяльності та підвищили вимоги до гнучкості управлінських рішень.

Обґрунтовано, що електронна комерція в сучасних умовах виступає не лише альтернативним

каналом збуту, а системоутворюючим чинником трансформації управління торговельним бізнесом. Її впровадження змінює підходи до управління продажами, маркетинговими комунікаціями, клієнтськими відносинами та аналітикою результатів, формуючи передумови для переходу до інтегрованих і клієнтоорієнтованих моделей управління.

На основі узагальнення теоретичних положень і результатів аналізу розроблено модель стратегічного управління торговельним бізнесом підприємства МСБ на засадах електронної комерції, яка базується на інтеграції маркетингової, операційної та клієнтської стратегій із використанням CRM та аналітичних інструментів. Запропонована модель орієнтована на узгодження онлайн- та офлайн-каналів, підвищення керованості бізнес-процесів і формування довгострокової цінності для клієнта.

Практична апробація моделі на кейсі підприємства МСБ підтвердила доцільність комплексного підходу до управління електронною комерцією. Визначено, що системне використання цифрових інструментів, диверсифікація каналів збуту, розвиток клієнтських комунікацій та впровадження KPI дозволяють підвищити ефективність онлайн-продажів, стабілізувати доходи та зміцнити фінансову стійкість бізнесу. Отримані результати свідчать, що інтегрована стратегія управління електронною комерцією є ефективним інструментом адаптації малого і середнього торговельного бізнесу до умов високої ринкової невизначеності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності електронної комерції в системі управління торговельним бізнесом, зокрема шляхом розроблення комплексних KPI та моделей прогнозування результатів продажів. Перспективним напрямом є вивчення можливостей

використання інструментів data-driven management, штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації клієнтських пропозицій і оптимізації управлінських рішень.

Окремої уваги потребує дослідження омніканальних моделей управління в розрізі різних галузей та масштабів підприємств, а також аналіз впливу цифрових платформ і маркетингових каналів на конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу. Актуальними залишаються питання інтеграції електронної комерції з логістичними та сервісними процесами, а також формування стійких бізнес-моделей у післявоєнний період відновлення економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Державна служба статистики України (ДССУ). Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
3. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 21-26. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/165/152>.
4. Ковальчук С. В., Данильчук О. О. Управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 листоп. 2025 р.)*. Ч. II. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 136-138.
5. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-10.
6. Ковальчук С. В., Загороднюк М. Ю., Лазуренко Д. Г. Формування ефективної системи продажів торговельного підприємства на засадах омніканального підходу : тези доповіді. *SCIENCE AT THE FRONTIER OF PROGRESS : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-29 січня 2026 р., м. Париж, Франція)*. URL: <https://naukainfo.com/conference?id=93>.
7. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 246 с.
8. Лилик І. В. Маркетинг в українській економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 237 с.
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
10. Chaffey D., Edmundson-Bird D., Hemphill T. Digital Business and E-Commerce Management. Harlow : Pearson, 2024.
11. Fayvishenko D., Kovalchuk S., Sidielnikov D., Holik O., Kyianytisia I. The effectiveness of digital communications for promoting brands on social media platforms. *Journal of Theoretical and Applied*

Information Technology. 2025. Vol. 103, No. 6. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No6/18Vol103No6.pdf>.

12. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, No. 1. P. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
13. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022.
14. Kovalchuk S., Arefieva O., Shevchenko A., Kononov O., Subachov M. The Use of Digital Marketing Technologies in the Commercial Activity to Increase Enterprises Value in the COVID-19 Conditions. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol. 14, No. 40. P. 506-522.
15. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk K. B., Uzhva R., Shevchuk R. Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2024. Vol. 24, No. 2. P. 45-65. DOI: 10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835.
16. Kovalchuk S., Tsurska B., Nianko V., Katkova T., Baran R. Prospects of the Marketing Communication Development of Trade Enterprises in Current Conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44, No. 2. P. 201-208.
17. Kraus N. M., Kraus K. M., Holoborodko O. P., Shtepa O. V. Innovative Development of E-Commerce and Digital Marketing. Kyiv : Ahrar Media Group, 2021.
18. Laudon K. C., Traver C. G. E-Commerce 2023: Business, Technology, Society. 17th ed. Harlow : Pearson, 2023.
19. OECD. OECD Digital Economy Outlook. URL: <https://www.oecd.org/digital/>.
20. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 4. P. 167-176.
21. Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M. The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*. 2019. Vol. 36, No. 3. P. 350-366.
22. Rust R. T., Lemon K. N. E-service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce*. 2001. Vol. 5, No. 3. P. 85-101.
23. UNCTAD. Digital Economy Report. URL: <https://unctad.org/>.

REFERENCES

1. Balabanova, L. V. (2004), Marketing : pidruchnyk. 2-nd ed., pererob. i dop., Znannia-Press, Kyiv, 645 s.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (DSSU). Ofitsiyni sait, available at: <https://stat.gov.ua/uk>.
3. Kovalchuk, S. V. (2025), Omnikanalnist yak aktualna kontseptsiiia vedennia biznesu, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 81, s. 21-26, available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/165/152>.

4. Kovalchuk, S. V. and Danylchuk, O. O. (2025), Upravlinnia torhovelnyim biznesom na zasakh elektronnoi komertsii, *Finansovo-upravlinski innovatsii yak draiver staloho rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Khmelnytskyi, 7 lystop. 2025 r.)*. Ch. II, Khmelnytskyi universytet upravlinnia ta prava imeni Leonida Yuzkova, Khmelnytskyi, s. 136-138.
5. Kovalchuk, S. V. and Kobets, D. L. (2024), Zastosuvannia alhorytmiv mashynnoho navchannia u marketynhovii stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 75. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-10.
6. Kovalchuk, S. V., Zahorodniuk, M. Yu. and Lazurenko, D. H. (2026), Formuvannia efektyvnoi systemy prodazhiv torhovelnoho pidpriemstva na zasakh omnikanalnoho pidkhodu : tezy dopovidi, *SCIENCE AT THE FRONTIER OF PROGRESS : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (27-29 sichnia 2026 r., m. Paryzh, Frantsiia)*, available at: <https://naukainfo.com/conference?id=93>.
7. Kudenko, N. V. (2002), Marketynhovi stratehii firmy : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 246 s.
8. Lylyk, I. V. (2008), Marketynh v ukrain-skii ekonomitsi : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 237 s.
9. Porter M. (2020), Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv / per. z anhli., Nash format, Kyiv, 424 s.
10. Chaffey D., Edmundson-Bird D. and Hemphill T. (2024), Digital Business and E-Commerce Management, Pearson, Harlow.
11. Fayvishenko D., Kovalchuk S., Sidielnikov D., Holik O. and Kyianytsia I. (2025), The effectiveness of digital communications for promoting brands on social media platforms, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 103, No. 6, available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No6/18Vol103No6.pdf>.
12. Kaplan, A. M. and Haenlein M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, vol. 53, No. 1, p. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
13. Kotler P. and Keller, K. L. (2022), Marketing Management. 16th ed., Pearson, Harlow.
14. Kovalchuk S., Arefieva O., Shevchenko A., Kononov O. and Subachov M. (2023), The Use of Digital Marketing Technologies in the Commercial Activity to Increase Enterprises Value in the COVID-19 Conditions, *Revista de la Universidad del Zulia*, vol. 14, No. 40, p. 506-522.
15. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk, K. B., Uzhva R. and Shevchuk R. (2024), Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends, *Revista Gestão & Tecnologia*, vol. 24, No. 2, p. 45-65. DOI: 10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835.
16. Kovalchuk S., Tsurska B., Nianko V., Katkova T. and Baran R. (2022), Prospects of the Marketing Communication Development of Trade Enterprises in Current Conditions, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44, No. 2, p. 201-208.
17. Kraus, N. M., Kraus, K. M., Holoborodko, O. P. and Shtepa, O. V. (2021), Innovative Development of E-Commerce and Digital Marketing, Ahrar Media Group, Kyiv.
18. Laudon, K. C. and Traver, C. G. (2023), E-Commerce 2023: Business, Technology, Society. 17th ed., Pearson, Harlow.
19. OECD. OECD Digital Economy Outlook, available at: <https://www.oecd.org/digital/>.
20. Payne A. and Frow P. (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69, No. 4, p. 167-176.
21. Reinartz W., Wiegand N. and Imschloss M. (2019), The impact of digital transformation on the retailing value chain, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 36, No. 3, p. 350-366.
22. Rust, R. T. and Lemon, K. N. (2001), E-service and the consumer, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 5, No. 3, p. 85-101.
23. UNCTAD. Digital Economy Report, available at: <https://unctad.org/>.

Стаття надійшла: 16.01.2026

Стаття прийнята: 27.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

UKD 330.5 330.43

Zyra Joanna,

joanna.zyra@pk.edu.pl, ORCID ID: 0000-0003-1562-5639,

Dr hab., dyrektor Kolegium Nauk Społecznych, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki,
Rzeczpospolita Polska

SPRZĘŻENIE ZWROTNE MIĘDZY GOSPODARKAMI POLSKI I UKRAINY: MODEL VAR/VEC

Streszczenie. Celem niniejszego opracowania jest analiza relacji między wzrostem gospodarczym a wolumenem dwustronnej wymiany handlowej między Polską i Ukrainą. W badaniu wykorzystano model autoregresji wektorowej z korektą błędów (VAR/VECM) oraz dane roczne obejmujące okres 2000-2023. W pierwszym etapie przeprowadzono testy stacjonarności oraz test kointegracji Johansena, które wskazały na obecność długookresowych zależności między analizowanymi zmiennymi. Wyniki estymacji modelu VECM wskazują na istnienie statystycznych zależności między poziomem aktywności gospodarczej obu krajów oraz wolumenem ich wzajemnej wymiany handlowej. Analiza funkcji odpowiedzi impulsowej sugeruje, że zmiany aktywności gospodarczej w Polsce oddziałują na dynamikę PKB Ukrainy, podczas gdy bezpośredni wpływ zmian PKB Ukrainy na gospodarkę polską pozostaje relatywnie niewielki. Wyniki wskazują również, że eksport Ukrainy do Polski jest w znacznym stopniu powiązany z poziomem popytu w gospodarce polskiej, a import Ukrainy z Polski wykazuje silną współzależność z dynamiką eksportu. Uzyskane rezultaty wskazują na asymetryczny charakter powiązań gospodarczych między analizowanymi krajami, w których gospodarka polska odgrywa istotną rolę w kształtowaniu dynamiki wymiany handlowej oraz aktywności gospodarczej w Ukrainie.

Słowa kluczowe: produkt krajowy brutto, eksport, import, Polska, Ukraina.

Zyra Joanna,

joanna.zyra@pk.edu.pl, ORCID ID: 0000-0003-1562-5639,

Dr hab., Director of the College of Social Sciences, Tadeusz Kościuszko Cracow University of Technology,
Republic of Poland

THE TWO-WAY CAUSALITY BETWEEN THE ECONOMIES OF POLAND AND UKRAINE: THE VAR/VEC MODEL

Abstract. The aim of this study is to analyze the relationship between economic growth and bilateral trade between Poland and Ukraine. The analysis is based on a Vector Autoregression model with error correction (VAR/VECM) using annual data for the period 2000-2023. In the first stage, unit root tests and the Johansen cointegration test were conducted, indicating the presence of long-run relationships among the analyzed variables. The estimation results suggest the existence of statistical relationships between the level of economic activity in both countries and the volume of their bilateral trade. The impulse response analysis and forecast error variance decomposition indicate that changes in economic activity in Poland affect the dynamics of Ukraine's GDP, while the direct impact of changes in Ukraine's GDP on the Polish economy remains relatively limited. The results also show that Ukraine's exports to Poland are strongly associated with the level of demand in the Polish economy, while Ukraine's imports from Poland exhibit a significant relationship with the dynamics of its exports. The obtained results point to an asymmetric pattern of economic interdependence between the analyzed countries, in which the Polish economy plays an important role in shaping the dynamics of bilateral trade and economic activity in Ukraine.

Key words: gross domestic product, export, import, Poland, Ukraine.

JEL Classification: C30, F14, F41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-06>



Opis problemu. Wymiana handlowa jest powszechnie uznawana za jeden z kluczowych czynników sprzyjających wzrostowi gospodarczemu w gospodarkach otwartych. Popyt na eksport generuje dodatkowe bodźce dla produkcji krajowej, natomiast import umożliwia dostęp do tańszych surowców, dóbr pośrednich oraz nowoczesnych technologii. W rezultacie handel międzynarodowy sprzyja efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów produkcyjnych oraz wzrostowi produktywności. Zgodnie z założeniami nowej geografii ekonomicznej istotnym czynnikiem kształtującym relacje handlowe jest również odległość geograficzna. Niższe koszty transportu oraz powiązania instytucjonalne sprzyjają intensyfikacji wymiany handlowej między krajami sąsiadującymi. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera analiza relacji gospodarczych między Polską a Ukrainą. W ostatnich dwóch dekadach obserwowany jest wyraźny wzrost znaczenia wzajemnej wymiany handlowej między tymi krajami. Jednocześnie w literaturze empirycznej stosunkowo rzadko analizuje się dynamiczne zależności między wzrostem gospodarczym a przepływami handlowymi między Polską i Ukrainą z wykorzystaniem modeli wielorównaniowych. W szczególności ograniczona jest liczba badań uwzględniających potencjalne sprzężenia zwrotne między gospodarkami obu krajów.

Analiza najnowszych badań i publikacji. W literaturze przedmiotu analizowane są różne aspekty relacji handlowych między Polską a Ukrainą. Semak i Semiv [7, s. 25–36], wykorzystując wskaźniki komplementarności handlu TCI (ang. *the Trade Complementarity Index*) oraz ujawnionych przewag komparatywnych RCA (ang. *the Revealed Comparative Advantage*), wskazują, że struktura handlu między tymi krajami ma w dużym stopniu charakter komplementarny. Ukraina wykazuje przewagi komparatywne w handlu metalami, rudami, tłuszczami roślinnymi oraz produktami drzewnymi, natomiast Polska osiąga relatywnie silną pozycję w sektorach związanym z transportem lądowym, produkcją tworzyw sztucznych oraz urządzeń elektrycznych.

Kryvenko [5, s. 4–25] zauważa, że struktura towarowa handlu zagranicznego Polski jest bardziej zróżnicowana niż w przypadku Ukrainy, co może sprzyjać stabilności relacji handlowych. Jednocześnie wskazuje się na rosnące znaczenie handlu produktami rolnymi między analizowanymi krajami. Bułkowska i Bazhenova [2, s. 66–90] analizują handel produktami rolno-spożywczymi między Ukrainą a Polską w kontekście liberalizacji wymiany handlowej z krajami Unii Europejskiej. Babetz [1, s. 52–59] podejmuje próbę empirycznej oceny wpływu handlu z Polską na wzrost gospodarczy Ukrainy. Wyniki wskazują na istotną zależność między importem z Polski a dynamiką PKB Ukrainy, natomiast nie stwierdzono analogicznej zależności w przypadku eksportu do Polski. Melnychenko i inni współautorzy [6, s. 131–149] analizują zmiany w wolumenie handlu między Polską a Ukrainą w kontekście konsekwencji rosyjskiej agresji na Ukrainę wykorzystali metodę wygładzania eksplotencjalnego.

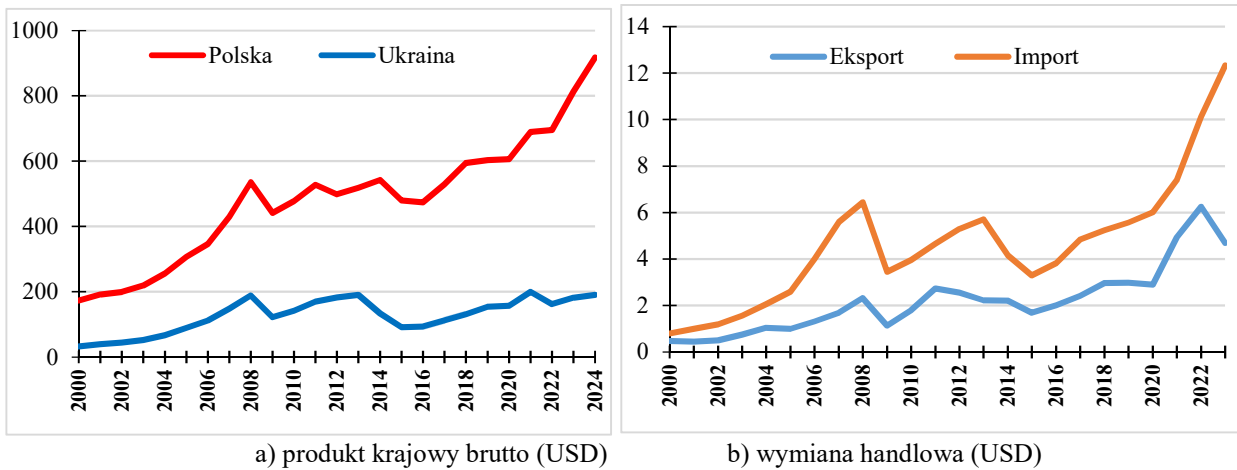
Po rozpoczęciu rosyjskiej agresji na Ukrainę Izbiańska [4] zwraca uwagę, że ze względów logistycznych oraz finansowych trudno jednoznacznie określić przyszłe kierunki rozwoju stosunków handlowych między Polską a Ukrainą. Z kolei Śliwiński [8, s. 68–87] wskazuje, że Ukraina może w dłuższym okresie podążać ścieżką rozwojową zbliżoną do tej, którą wcześniej przeszła Polska, pod warunkiem przeprowadzenia modernizacji gospodarki opartej na napływie inwestycji zagranicznych oraz reformach instytucjonalnych. W podobnym kontekście Gylfason, Hochreiter i Kowalski [3] wskazują na szereg czynników sprzyjających relatywnie lepszym wynikom gospodarczym Polski w porównaniu z Ukrainą. Autorzy wymieniają w szczególności bardziej zdywersyfikowaną strukturę eksportu, wyższą jakość systemu edukacji, korzystniejsze uwarunkowania instytucjonalne, większą rolę sektora produkcyjnego w gospodarce oraz wyższy poziom rozwoju systemu finansowego.

Zadanie. Celem niniejszego opracowania jest empiryczna ocena relacji między wzrostem gospodarczym a wolumenem wymiany handlowej między Polską i Ukrainą przy wykorzystaniu modelu autoregresji wektorowej VAR (ang. *Vector Autoregression Model*) oraz modelu korekty błędu VECM (ang. *Vector Error Correction Model*).

Prezentacja głównego materiału badania. Wymiana handlowa między Ukrainą a Polską rozwijała się dynamicznie w latach 2000–2008 (Rys. 1). W kolejnych latach wartość eksportu Ukrainy do Polski ustabilizowała się na poziomie około 2–3 mld USD rocznie, natomiast import z Polski utrzymywał się na poziomie około 4–6 mld USD rocznie. W roku 2021 obserwowano ponowny wzrost wartości zarówno eksportu, jak i importu. Po rozpoczęciu rosyjskiej agresji na Ukrainę w lutym 2022 r. ukraiński eksport do Polski nieznacznie wzrósł, jednak w roku 2023 jego wartość ponownie się zmniejszyła. Pomimo początkowej niepewności dotyczącej przyszłego rozwoju relacji handlowych między analizowanymi krajami [4], dostępne dane wskazują na utrzymującą się wysoką dynamikę wymiany handlowej.

Metodologia badania. W analizie wykorzystano dane roczne z okresu 2000–2023. Dane dotyczące produktu krajowego brutto Polski (*YPOL*) i Ukrainy (*YUKR*) pochodzą z bazy danych Federal Reserve Bank of St. Louis (www.fred.org). Dane dotyczące eksportu Ukrainy do Polski (*EXPORT_i*) oraz importu Ukrainy z Polski (*IMPORT_i*) pochodzą z bazy danych IMF *Direction of Trade Statistics* (www.imf.org). W celu ograniczenia wpływu trendów wszystkie zmienne zostały poddane transformacji logarytmicznej.

Do analizy zależności między zmiennymi zastosowano model autoregresji wektorowej (VAR), który umożliwia analizę współzależności między zmiennymi makroekonomicznymi traktowanymi jako endogeniczne.



a) produkt krajowy brutto (USD)

b) wymiana handlowa (USD)

Rys. 1. Wskaźniki gospodarcze Ukrainy i Polski, 2000-2024 rr.

Źródło: Federal Reserve Bank of St. Louis (www.fred.org),

IMF Direction of Trade Statistics (www.imf.org)

Tabela 1

Oszacowania dla długookresowych współczynników

Const	$YPOL_t$	$EXPORT_t$	$IMPORT_t$	$YUKR_t$
-7,005	1	—	1,029*** (0,16)	-0.488* (0,20)
-2,338	—	1	1,746*** (0,33)	-0.863*** (0,40)

Źródło: opracowanie własne

Struktura standardowego modelu autoregresji wektorowej (VAR) może być zapisana w następującej postaci:

$$Y_{it} = A_0(t) + A(L)Y_{i,t-1} + \Omega X_t + u_{it}, \quad t = 1, \dots, T$$

gdzie $Y_{it} = (y'_{1t}, y'_{2t}, \dots, y'_{Nt})'$ to wektor zmiennych endogenicznych, X_t to wektor zmiennych egzogenicznych, Ω stanowi macierz parametrów odpowiadających tym zmiennym, a u_t to wektor reszt.

Testy stacjonarności wskazały, że wszystkie analizowane szeregi czasowe są niestacjonarne w poziomach, lecz stacjonarne w pierwszych różnicach, co oznacza integrację rzędu pierwszego $I(1)$. Test Johansena wykazał obecność dwóch relacji kointegracyjnych. W związku z tym w dalszej analizie zastosowano model korekty błędu (VECM). Model został oszacowany z jednym opóźnieniem oraz ze stałą w równaniu kointegracyjnym. W celu kontrolowania wpływu istotnych zdarzeń makroekonomicznych uwzględniono zmienną zero-jedynkową dla okresów kryzysowych (2008–2009, 2020 oraz 2022–2023).

Przyjęta kolejność dekompozycji Cholesky'ego ($YPOL_t \Rightarrow EXPORT_t \Rightarrow IMPORT_t \Rightarrow YUKR_t$) odzwierciedla założenie, że gospodarka Polski stanowi główne źródło popytu dla eksportu Ukrainy w handlu między obu gospodarkami, co z kolei wywiera wpływ na import z Polski. PKB Ukrainy w bieżącym okresie reaguje na zmiany w handlu zewnętrznym z Polską.

Ze względu na ograniczoną długość szeregu czasowego model obejmuje jedynie cztery zmienne makroekonomiczne. Oznacza to, że w analizie nie uwzględniono innych potencjalnie istotnych czynników, takich jak kursy walutowe, koniunktura w gospodarce światowej czy zmiany cen surowców. Wyniki należy zatem interpretować jako analizę relacji częściowych między analizowanymi zmiennymi.

Otrzymane rezultaty. Oszacowane relacje między analizowanymi zmiennymi przedstawiono przy wykorzystaniu trzech komplementarnych narzędzi analitycznych stosowanych w modelach VAR/VECM: relacji długookresowych wynikających z równań kointegracyjnych (Tabela 1), funkcji odpowiedzi impulsowej opisujących krótkookresową dynamikę reakcji zmiennych (Rys. 2a–2d) oraz dekompozycji wariancji reszt pozwalającej określić względne znaczenie poszczególnych szoków w wyjaśnianiu zmienności zmiennych endogenicznych (Tabela 2). Procedura dekompozycji wariancji reszt prognozy pozwala określić względne znaczenie poszczególnych szoków w wyjaśnianiu zmienności zmiennych endogenicznych modelu w kolejnych horyzontach czasowych.

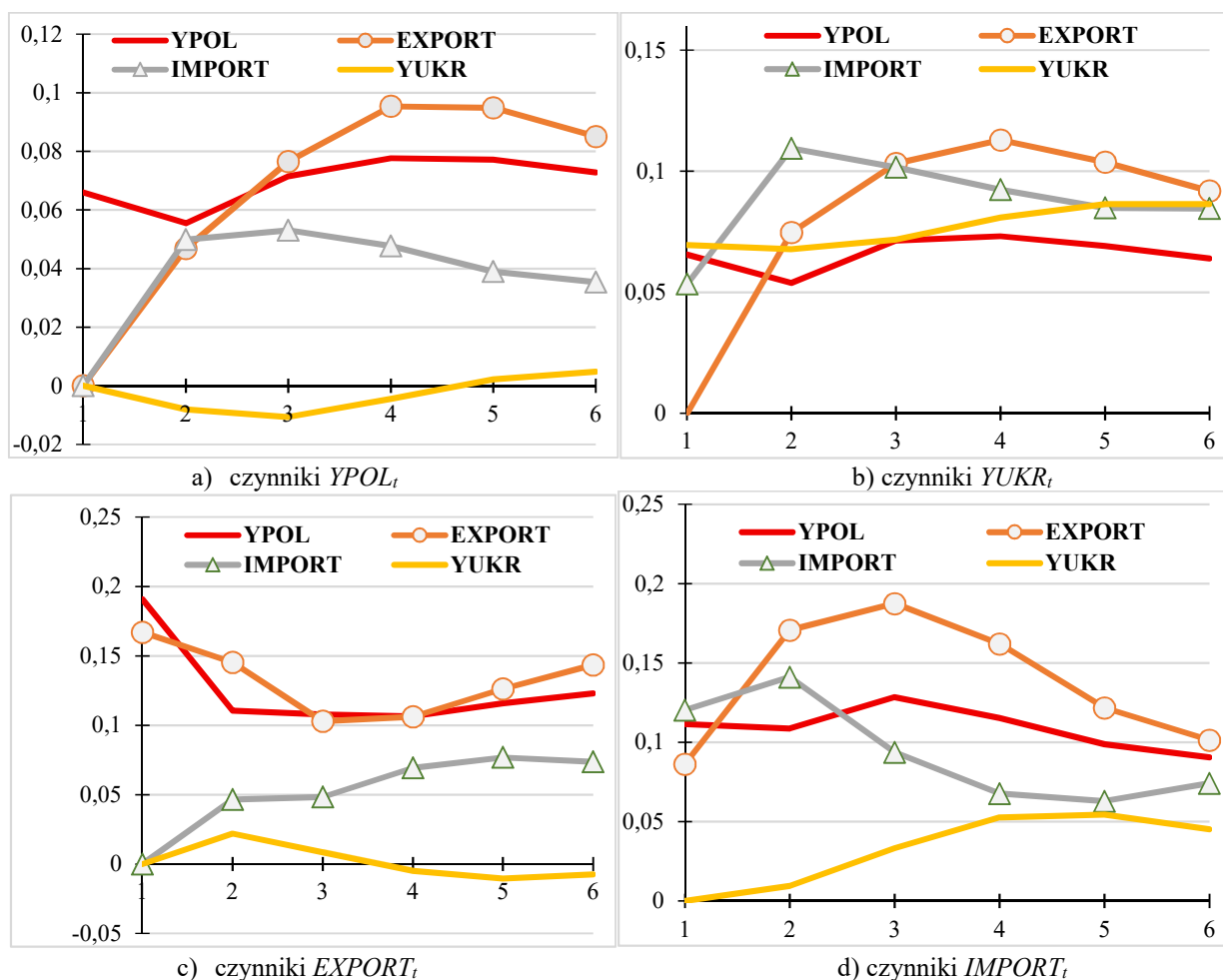
Oszacowania relacji długookresowych przedstawione w Tabeli 1 wskazują na istnienie statystycznie istotnych powiązań między poziomem aktywności gospodarczej oraz wielkością dwustronnej wymiany handlowej między Polską a Ukrainą. W szczególności dodatni i istotny statystycznie współczynnik przy zmiennej $IMPORT_t$, wskazuje na dodatnią relację między importem Ukrainy z Polski (odpowiadającym polskiemu eksportowi do Ukrainy) a poziomem PKB Polski w relacji długookresowej. Jednocześnie współczynnik przy zmiennej $YUKR_t$ przyjmuje wartość ujemną i jest istotny statystycznie na poziomie 10%, co może wskazywać na odwrotną relację statystyczną między poziomem PKB Ukrainy a PKB Polski w relacji długookresowej. Zależność ta powinna być jednak interpretowana ostrożnie, ponieważ model obejmuje ograniczoną liczbę zmiennych makroekonomicznych.

Funkcje odpowiedzi impulsowej przedstawione na Rys. 2 pozwalają prześledzić reakcję poszczególnych zmiennych na impulsy pochodzące z innych elementów systemu. Panel Rys. 2a wskazuje, że PKB Polski nie reaguje w istotny sposób na impulsy pochodzące z PKB Ukrainy. Jednocześnie obserwuje się dodatnią reakcję PKB Polski na impulsy związane z dwustronną wymian handlową. Zgodnie z wynikami dekompozycji wariancji reszt (Tabela 2), udział eksportu Ukrainy do Polski w wyjaśnianiu zmienności PKB Polski rośnie wraz z wydłużaniem horyzontu prognozy i osiąga około 45% w szóstym roku, natomiast wpływ importu Ukrainy z Polski jest największy w horyzoncie 2–3 lat, po czym maleje do około 14%.

Panel Rys. 2b pokazuje, że PKB Ukrainy reaguje wyraźniej na impulsy pochodzące z gospodarki polskiej. W szczególności wzrost PKB Polski prowadzi do dodatniej reakcji aktywności gospodarczej w Ukrainie, co wskazuje na asymetryczny charakter relacji między analizowanymi gospodarkami. Wyniki dekompozycji wariancji reszt (Tabela 2) wskazują, że udział zmiennej $YPOL_t$ w wyjaśnianiu zmienności PKB Ukrainy wynosi około 36% w pierwszym roku prognozy, a następnie maleje do około 17%.

Panel Rys. 2c przedstawia reakcję eksportu Ukrainy do Polski ($EXPORT_t$). Wyniki wskazują, że eksport Ukrainy do Polski jest silnie powiązany z poziomem aktywności gospodarczej w Polsce. W pierwszym roku prognozy udział zmiennej $YPOL_t$ w wyjaśnianiu zmian eksportu wynosi około 57%, a następnie maleje do około 44% w szóstym roku (Tabela 2). Wpływ importu Ukrainy z Polski na zmienność eksportu pozostaje natomiast stosunkowo niewielki i nie przekracza 10%.

Panel Rys. 2d przedstawia reakcję importu Ukrainy z Polski ($IMPORT_t$). Wyniki wskazują na silną współzależność między eksportem Ukrainy do Polski a jej importem z Polski. Zgodnie z wynikami (Tabela 2,) około połowa zmienności importu Ukrainy z Polski może być wyjaśniona przez zmiany eksportu Ukrainy do Polski. Jednocześnie udział zmiennej $YPOL_t$ w wyjaśnianiu zmienności importu Ukrainy utrzymuje się na poziomie około 25–30%, natomiast wpływ zmiennej $YUKR_t$ pozostaje stosunkowo niewielki.



Rys. 2. Funkcje odpowiedzi dla modelu VAR/VEC

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2

Dekompozycja wariancji reszt (%)

Zmienna endogeniczna	Relacja przyczynowo skutkowa	Horyzont prognozy					
		1	2	3	4	5	6
PKB Polski (<i>YPOL</i>)	$YPOL \Rightarrow YPOL$	100	61	48	43	41	40
	$EXPORT \Rightarrow YPOL$	0	18	31	39	44	45
	$IMPORT \Rightarrow YPOL$	0	20	20	17	15	14
	$YUKR \Rightarrow YPOL$	0	1	1	0	0	0
Eksport z Ukrainy do Polski (<i>EXPORT</i>)	$YPOL \Rightarrow EXPORT$	57	48	48	47	45	44
	$EXPORT \Rightarrow EXPORT$	43	49	48	46	46	47
	$IMPORT \Rightarrow EXPORT$	0	2	4	6	8	9
	$YUKR \Rightarrow EXPORT$	0	0	0	0	0	0
Import z Polski do Ukrainy (<i>IMPORT</i>)	$YPOL \Rightarrow IMPORT$	36	25	26	27	27	28
	$EXPORT \Rightarrow IMPORT$	22	38	46	48	48	47
	$IMPORT \Rightarrow IMPORT$	42	36	28	23	22	22
	$YUKR \Rightarrow IMPORT$	0	0	1	2	3	3
PKB Ukrainy (<i>YUKR</i>)	$YPOL \Rightarrow YUKR$	36	19	18	17	17	17
	$EXPORT \Rightarrow YUKR$	0	15	24	29	30	30
	$IMPORT \Rightarrow YUKR$	24	40	37	33	31	30
	$YUKR \Rightarrow YUKR$	40	25	21	21	22	23

Źródło: opracowanie własne

Łączna interpretacja wyników przedstawionych w Tabeli 1, Rys. 2a–2d oraz Tabeli 2 wskazuje, że relacje gospodarcze między Polską a Ukrainą mają asymetryczny charakter. Gospodarka polska w większym stopniu wpływa na dynamikę handlu oraz aktywności gospodarczej w Ukrainie, podczas gdy bezpośredni wpływ gospodarki ukraińskiej na gospodarkę polską pozostaje ograniczony. Wyniki wskazują również, że wymiana handlowa – zwłaszcza eksport Ukrainy do Polski – jest silnie powiązana z poziomem popytu w gospodarce polskiej.

W odniesieniu do wcześniejszych badań dotyczących handlu między Polską a Ukrainą uzyskane wyniki są w dużej mierze zgodne z ustaleniami literatury. W szczególności można potwierdzić, że relacje handlowe między analizowanymi krajami mają charakter wzajemnie korzystny [7, s. 25–36], mimo występujących różnic w strukturze towarowej handlu zagranicznego [3; 5, s. 4–25].

Jednocześnie wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że zależność między poziomem PKB obu gospodarek a wymianą handlową ma charakter asymetryczny. Nie stwierdzono istotnego bezpośredniego oddziaływania PKB Ukrainy na PKB Polski, natomiast obserwuje się wyraźniejsze oddziaływanie w kierunku przeciwnym, tj. wpływ zmian aktywności gospodarczej w Polsce na dynamikę PKB Ukrainy.

Wnioski. Przeprowadzona analiza empiryczna z wykorzystaniem modelu VAR/VECM pozwala sformułować kilka wniosków dotyczących relacji gospodarczych między Polską a Ukrainą. Po pierwsze, wyniki oszacowań wskazują na istnienie długookresowych zależności między poziomem aktywności gospodarczej oraz wielkością dwustronnej wymiany handlowej między analizowanymi krajami. W szczególności import Ukrainy z Polski, odpowiadający polskiemu eksportowi do Ukrainy,

pozostaje statystycznie powiązany z poziomem PKB Polski w relacji długookresowej. Po drugie, analiza funkcji odpowiedzi impulsowej oraz dekompozycji wariancji reszt wskazuje na asymetryczny charakter relacji gospodarczych między analizowanymi krajami. W szczególności zmiany aktywności gospodarczej w Polsce oddziałują na dynamikę PKB Ukrainy, podczas gdy bezpośredni wpływ zmian PKB Ukrainy na PKB Polski pozostaje relatywnie niewielki. Po trzecie, wyniki wskazują na istotną rolę wymiany handlowej jako kanału oddziaływania między analizowanymi gospodarkami. Eksport Ukrainy do Polski jest w znacznym stopniu powiązany z poziomem aktywności gospodarczej w Polsce, co sugeruje istotne znaczenie czynników popytowych w kształtowaniu tej części handlu zagranicznego. Po czwarte, obserwuje się wyraźną współzależność między eksportem Ukrainy do Polski a importem Ukrainy z Polski, co może wskazywać na komplementarny charakter wymiany handlowej między analizowanymi krajami.

Uzyskane wyniki są w dużej mierze zgodne z wcześniejszymi badaniami wskazującymi na wzajemną atrakcyjność relacji handlowych między Polską a Ukrainą, mimo różnic w strukturze towarowej handlu zagranicznego. Jednocześnie wyniki niniejszego badania wskazują na asymetryczny charakter powiązań makroekonomicznych między analizowanymi gospodarkami. Z punktu widzenia dalszych badań zasadne wydaje się rozszerzenie modelu o dodatkowe zmienne makroekonomiczne, takie jak kursy walutowe, koniunktura gospodarki światowej czy czynniki instytucjonalne, które mogą wpływać na dynamikę handlu oraz wzrost gospodarczy obu krajów

LITERATURA

1. Babetz I. Assessment of the Impact of Trade With Poland on Ukraine's Economic Growth.

Economics & Education. 2023. Vol. 8. No. 1. P. 52-59. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-1-7>.

2. Bułkowska M., Bazhenova H. Direct and indirect consequences of the war in Ukraine for Polish trade in agri-food products. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej / Problems of Agricultural Economics*. 2023. No. 376(3). P. 66-90.

3. Gylfason T., Hochreiter E., Kowalski T. Different Choices, Divergent Paths: Poland and Ukraine. *WIIW Research Report* No. 465. Vienna : The Vienna Institute for International Economic Studies, 2022. 37 p.

4. Izbiańska A. Uwarunkowania rozwoju wymiany handlowej między Polską a Ukrainą w XXI wieku. Wrocław : Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2023. <https://wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWR0668f3e5cade4a64bc231ac25de92ecf/>.

5. Kryvenko N. Foreign Trade in Agricultural Products between Poland and Ukraine in the Context of the Development of International Economic Integration. *Problems of World Agriculture*. 2024. Vol. 24 (XXXIX). No. 3. P. 4-25. <https://doi.org/10.22630/PRS.2024.24.3.9>.

6. Melnychenko O., Osadcha T., Kovalyov A., Matskul V. Consequences of Russia's military invasion of Ukraine for Polish-Ukrainian trade relations. *Journal of International Studies*. 2022. Vol. 15. No. 4. P. 131-149. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-4/8>.

7. Semak B., Semiv S. Complementarity of bilateral trade relations between Poland and Ukraine. *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*. 2022. Vol. 21. P. 25-36. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2022.21.2.7>.

8. Śliwiński P. Economic divergence between Poland and Ukraine from the perspective of their balances of payments. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*. 2022. Nr 72 (4/2022). P. 68-87. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2022.4.4>.

Growth, *Economics & Education*, vol. 8, No. 1, p. 52-59. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-1-7>.

2. Bułkowska M. and Bazhenova H. (2023), Direct and indirect consequences of the war in Ukraine for Polish trade in agri-food products, *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej / Problems of Agricultural Economics*, No. 376(3), p. 66-90.

3. Gylfason T., Hochreiter E. and Kowalski T. (2022), Different Choices, Divergent Paths: Poland and Ukraine, *WIIW Research Report* No. 465, The Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna, 37 p.

4. Izbiańska A. (2023), Uwarunkowania rozwoju wymiany handlowej między Polską a Ukrainą w XXI wieku, *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, Wrocław. <https://wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWR0668f3e5cade4a64bc231ac25de92ecf/>.

5. Kryvenko N. (2024), Foreign Trade in Agricultural Products between Poland and Ukraine in the Context of the Development of International Economic Integration, *Problems of World Agriculture*, vol. 24 (XXXIX), No. 3, p. 4-25. <https://doi.org/10.22630/PRS.2024.24.3.9>.

6. Melnychenko O., Osadcha T., Kovalyov A. and Matskul V. (2022), Consequences of Russia's military invasion of Ukraine for Polish-Ukrainian trade relations, *Journal of International Studies*, vol. 15, No. 4, p. 131-149. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-4/8>.

7. Semak B. and Semiv S. (2022), Complementarity of bilateral trade relations between Poland and Ukraine, *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*, vol. 21, p. 25-36. <https://doi.org/10.22630/ASPE.2022.21.2.7>.

8. Śliwiński P. (2022), Economic divergence between Poland and Ukraine from the perspective of their balances of payments, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Nr 72 (4/2022), p. 68-87. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2022.4.4>.

REFERENCES

1. Babetz I. (2023), Assessment of the Impact of Trade With Poland on Ukraine's Economic

Стаття надійшла: 06.02.2026

Стаття прийнята: 25.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 658.012:004.8

Кравець О. В.,

sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,

Researcher ID: rid61371,

доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СЕРВІСУ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, МОДЕЛІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ

Анотація. У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції сервісна діяльність перетворюється на ключовий чинник формування конкурентних переваг організацій. Інноваційний менеджмент сервісу набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням вимог споживачів до якості, швидкості та персоналізації обслуговування, а також активним впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси. У статті досліджено інноваційний менеджмент сервісу як ключовий чинник підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано зростання ролі сервісної діяльності в сучасній економіці на тлі глобалізаційних процесів, посилення конкуренції та зміни споживчих очікувань щодо якості, швидкості й персоналізації обслуговування. Розкрито теоретичні засади інноваційного сервісного менеджменту, що ґрунтуються на поєднанні концепцій сервісної економіки, інноваційного та стратегічного менеджменту, а також цифровізації бізнес-процесів. Проаналізовано вплив цифрових інструментів і сучасних управлінських моделей на трансформацію сервісних процесів, зокрема використання CRM-систем, аналітики даних, хмарних платформ, рішень на основі штучного інтелекту та автоматизації сервісного обслуговування. Визначено їх роль у підвищенні клієнтської цінності, оптимізації операційних витрат, забезпеченні гнучкості бізнес-процесів і переході до data-driven управління. Окреслено управлінські ефекти впровадження цифрових інструментів та їх стратегічну значущість для розвитку сервісних організацій. Наголошено на важливості розвитку цифрових компетентностей персоналу, формування інноваційної організаційної культури та ефективного управління змінами як передумов успішної реалізації інноваційного менеджменту сервісу. Виявлено основні виклики цифровізації сервісної діяльності, пов'язані з кадровим забезпеченням, кіберризиками та адаптацією управлінських практик. Доведено, що системне поєднання технологічних інновацій, сучасних управлінських моделей і розвитку людського капіталу створює основу для сталого інноваційного розвитку сервісних організацій у цифровій економіці.

Ключові слова: інноваційний менеджмент сервісу, цифрова трансформація, сервісна економіка, цифрові інструменти, управлінські моделі, клієнтська цінність, data-driven управління, конкурентоспроможність.

Kravets O. V.,

sasakravec43@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0486-8854,

Researcher ID: rid61371,

Ph.D, Senior Lecturer of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INNOVATIVE SERVICE MANAGEMENT: DIGITAL TOOLS, MODELS, AND MANAGERIAL PRACTICES

Abstract. In the current conditions of digital transformation and increasing global competition, service activities are becoming a key factor in shaping organizations' competitive advantages. Service innovation management is gaining particular relevance due to rising consumer expectations regarding service quality, speed, and personalization, as well as the active implementation of digital technologies in business processes. This article examines service innovation management as a key factor for enhancing the efficiency and competitiveness of organizations in the context of economic digital transformation. The growing role of service activities in the modern economy is substantiated against the backdrop of globalization, intensified competition, and changing consumer expectations regarding service quality, speed, and personalization. The theoretical foundations of innovative service management are explored, based on the integration of concepts from the service economy, innovation and strategic management, as well as business process digitalization. The impact of digital tools and modern management models on the transformation of service processes is analyzed, including the use of CRM systems, data analytics, cloud platforms, AI-based solutions, and service



automation. Their role in increasing customer value, optimizing operational costs, ensuring business process flexibility, and transitioning to data-driven management is highlighted. The managerial effects of implementing digital tools and their strategic significance for the development of service organizations are outlined. The article emphasizes the importance of developing employees' digital competencies, fostering an innovative organizational culture, and effectively managing change as prerequisites for the successful implementation of service innovation management. Key challenges of service digitalization related to human resources, cybersecurity risks, and the adaptation of managerial practices are identified. It has been proven that a systematic combination of technological innovations, modern managerial models, and human capital development creates the basis for sustainable innovative development of service organizations in the digital economy.

Keywords: service innovation management, digital transformation, service economy, digital tools, managerial models, customer value, data-driven management, competitiveness.

JEL Classification: L86, M15, O32, C55

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-07>

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції організації змушені переосмислювати традиційні підходи до управління сервісною діяльністю. Незважаючи на наявність численних технологічних рішень, багато підприємств стикаються з проблемами інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси, забезпеченням персоналізації сервісу, підвищенням клієнтської цінності та адаптацією управлінських практик до швидкозмінного ринкового середовища. Недостатня системність у впровадженні інноваційного менеджменту сервісу, брак цифрових компетентностей персоналу та опір змінам створюють значні бар'єри для досягнення стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні наукові дослідження підтверджують, що інноваційний менеджмент сервісу є ключовим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Білуха М. А. підкреслює, що інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи формує потенціал організацій і водночас визначає основні бар'єри для їх зростання [1]. Глушенкова А. А. акцентує увагу на управлінні інноваційними проєктами як складовій цифровізації підприємств, що забезпечує оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності прийняття рішень [2]. Ліщинський М. П. та Кириченко А. О. досліджують впровадження цифрових платформ для організації клієнтської підтримки, що дозволяє покращити персоналізацію сервісу та підвищити задоволеність споживачів [3].

Мороз С. Р. і Никига О. В. розглядають інноваційні підходи до управління якістю туристичних послуг і сервісу, наголошуючи на ролі технологій у забезпеченні високого рівня обслуговування [4].

Нестерова К. С. показує, що цифрові технології трансформують стратегічне управління підприємствами та сприяють підвищенню гнучкості бізнес-процесів [5]. Рудненко В., Марухленко О. та Олещенко В. аналізують digital management як фактор підвищення ефективності управлінських рішень, зокрема в умовах воєнного стану [6]. Саврас І. З. та Фединець Н. І. висвітлюють тенденції, проблеми та

перспективи цифровізації та інноваційного розвитку підприємств, акцентуючи на необхідності інтеграції технологій і людського капіталу [7].

Системний аналіз цих джерел дозволяє зробити висновки, що цифрові інструменти, інноваційні управлінські моделі та розвиток компетентностей персоналу формують основу для ефективного сервісного менеджменту та сталого підвищення конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Постановка завдання полягає у:

1. Аналізі теоретичних основ інноваційного сервісного менеджменту та сучасних управлінських моделей.
2. Виявленні ролі цифрових інструментів у трансформації сервісних процесів.
3. Оцінці управлінських ефектів та стратегічної значущості впровадження цифрових рішень.
4. Визначенні основних викликів та бар'єрів цифровізації сервісної діяльності.
5. Формуванні рекомендацій щодо інтеграції технологічних інновацій, людського капіталу та управлінських практик для сталого розвитку сервісних організацій.

Метою статті є дослідження інноваційного менеджменту сервісу як чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний менеджмент сервісу є ключовою складовою сучасної теорії та практики управління організаціями в умовах цифрової трансформації економіки. Його роль істотно зростає на тлі посилення глобальної конкуренції, ускладнення ринкових умов, підвищення очікувань споживачів щодо якості, швидкості та персоналізації обслуговування, а також стрімкого розвитку цифрових технологій. У сучасній сервісній економіці саме якість сервісу та здатність організації швидко адаптуватися до змін стають визначальними чинниками успіху та довгострокової конкурентоспроможності.

Використання цифрових інструментів, сучасних управлінських моделей та адаптивних управлінських практик дозволяє підприємствам не лише оптимізувати сервісні процеси, а й формувати

стійкі конкурентні переваги за рахунок підвищення клієнтської цінності. Цифровізація сервісного менеджменту сприяє зростанню гнучкості бізнес-процесів, зниженню операційних витрат, підвищенню прозорості управління та стійкості організацій до зовнішніх економічних і технологічних викликів. В умовах четвертої промислової революції організації дедалі активніше інтегрують інформаційно-комунікаційні технології, аналітику великих даних, хмарні сервіси, автоматизацію та рішення на основі штучного інтелекту у свої сервісні процеси, що суттєво змінює традиційну логіку управління сервісом і характер взаємодії з клієнтами.

Теоретичні основи інноваційного менеджменту сервісу ґрунтуються на поєднанні концепцій інноваційного розвитку, сервісної економіки, стратегічного менеджменту та цифрової трансформації. Інноваційний менеджмент як науковий напрям досліджує закономірності та механізми створення, впровадження й поширення нововведень у діяльності організацій, зокрема у сфері послуг, де результат значною мірою залежить від нематеріальних чинників, якості взаємодії з клієнтами та рівня сервісної культури. Цифровізація суттєво підсилює ці процеси, трансформуючи стратегічну роль сервісної діяльності з допоміжної функції у ключовий елемент формування вартості та стратегічного позиціонування організації.

Інновації в сервісному менеджменті охоплюють впровадження цифрових платформ, інтелектуальних аналітичних інструментів, автоматизованих систем управління, а також рішень на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Їх застосування дає змогу підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити проактивне управління сервісом, покращити клієнтський досвід та підвищити здатність організацій швидко адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що цифрова трансформація розглядається як стратегічний ресурс інноваційного розвитку та організаційної ефективності, який сприяє формуванню нових бізнес-моделей і сучасних підходів до управління сервісною діяльністю.

Важливу роль у реалізації інноваційного сервісного менеджменту відіграють цифрові інструменти. До них належать системи аналітики даних і бізнес-аналітики, CRM-платформи, інструменти автоматизації маркетингу та сервісного обслуговування, мобільні застосунки, хмарні платформи, а також інтелектуальні системи підтримки управлінських рішень. Використання таких інструментів дозволяє підвищити якість сервісу, забезпечити персоналізацію обслуговування, скоротити час реагування на запити споживачів і підвищити обґрунтованість та прозорість управлінських рішень.

Впровадження CRM-систем, автоматизації сервісних процесів та цифрового аналізу ринку сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, зниженню операційних витрат, мінімізації людського фактора та формуванню підходів до управління на основі даних. Перехід до data-driven управління дозволяє керівництву організацій приймати стратегічні та

оперативні рішення на основі об'єктивної аналітичної інформації, прогнозувати поведінку споживачів і підвищувати ефективність сервісної діяльності.

Управлінські моделі в умовах цифровізації зазнають суттєвих змін, інтегруючи технологічні інновації зі стратегічним управлінням організацією. Сучасні моделі сервісного менеджменту дедалі частіше базуються на платформенному підході, у межах якого цифрові платформи виступають центром координації сервісних процесів, інтеграції даних та взаємодії між різними учасниками сервісного ланцюга. Модель цифрової трансформації передбачає не лише впровадження нових технологій, а й глибокі зміни в організаційній культурі, розвиток цифрових компетентностей персоналу, адаптацію бізнес-процесів і перегляд управлінських ролей та відповідальності [8].

Практики управління змінами та розвиток управлінських компетентностей є критично важливими для успішної реалізації інноваційного сервісного менеджменту. Процеси цифровізації часто супроводжуються опором персоналу, необхідністю перенавчання працівників та зміною усталених підходів до виконання професійних функцій. У зв'язку з цим менеджери повинні володіти навичками управління інноваціями, розробки та реалізації цифрової стратегії, а також здатністю ефективно координувати взаємодію між технологіями, бізнес-процесами та людським капіталом. Особливої ваги набуває розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, комунікаційних навичок і здатності працювати в умовах невизначеності та швидких змін.

Разом із тим, цифровий сервісний менеджмент супроводжується низкою суттєвих викликів. До основних із них належать дефіцит кваліфікованих кадрів із розвиненими цифровими компетентностями, нерівномірний доступ організацій до сучасних технологій, зростання ризиків кібербезпеки, а також необхідність формування культури data-driven управління. Подолання цих викликів потребує системного підходу, що передбачає поєднання інвестицій у цифрові технології з розвитком персоналу, удосконаленням організаційної культури та впровадженням ефективних управлінських практик, спрямованих на забезпечення сталого інноваційного розвитку сервісних організацій [9].

Наявні виклики цифрового сервісного менеджменту зумовлюють потребу не лише в стратегічному переосмисленні підходів до управління, а й у практичному доборі та оцінюванні ефективних інструментів цифровізації.

Особливого значення набуває їх порівняльний аналіз із позицій функціонального призначення, управлінського ефекту та внеску у підвищення якості сервісу, що створює основу для обґрунтованого вибору оптимальних цифрових інструментів управління.

Саме тому доцільно систематизувати ключові цифрові інструменти, що використовуються у сервісному менеджменті, та оцінити їх можливості й обмеження, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння цифрових інструментів у сервісному менеджменті

Інструменти	Основні характеристики	Вплив на сервіс
CRM-системи	Централізація даних клієнтів, аналітика взаємодій	Покращення персоналізації та взаємодії
Автоматизація маркетингу	Email, чат-боти, workflow автоматизація	Швидше обслуговування, зниження витрат
Аналітика даних	Big Data, BI-панелі	Прийняття рішень на основі даних
AI та ML	Прогнозування, рекомендації	Підвищення точності та адаптивності
Хмарні сервіси	Масштабованість, доступність	Гнучкість та інтеграція сервісів

Таблиця 2

Управлінські ефекти впровадження цифрових інструментів у сервісному менеджменті

Цифровий інструмент	Управлінське призначення	Основні управлінські ефекти	Стратегічна цінність для сервісу
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення якості комунікацій, персоналізація сервісу	Формування довгострокової лояльності
BI та аналітика даних	Підтримка управлінських рішень	Обґрунтованість рішень, зниження ризиків	Перехід до data-driven управління
AI та ML рішення	Прогнозування та автоматизація	Проактивне управління сервісом	Адаптивність і масштабованість
Хмарні платформи	Інтеграція сервісних процесів	Операційна гнучкість, швидкий доступ до даних	Підтримка цифрової трансформації
Чат-боти та віртуальні асистенти	Автоматизація обслуговування	Скорочення часу реагування, зниження витрат	Підвищення доступності сервісу
Платформні рішення	Координація сервісної екосистеми	Інтеграція партнерів і клієнтів	Розвиток інноваційних бізнес-моделей

Цифрові інструменти та сучасні управлінські моделі справляють глибокий трансформаційний вплив на сервісний менеджмент, змінюючи підходи до організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень. Використання аналітики даних, платформних рішень, автоматизованих систем управління та технологій штучного інтелекту дозволяє сервісним організаціям підвищувати операційну ефективність, забезпечувати персоналізоване обслуговування та швидко реагувати на зміни попиту. Водночас успішність цифрової трансформації значною мірою залежить не лише від рівня технологічного оснащення, а й від здатності організації розвивати цифрові компетентності персоналу, формувати культуру інновацій та забезпечувати підтримку управління змінами. Недостатня підготовленість працівників, опір нововведенням і брак управлінських навичок у сфері цифрової стратегії можуть суттєво обмежувати ефективність впровадження навіть найсучасніших інструментів, що підтверджує необхідність комплексного підходу до трансформаційних процесів [10].

Інноваційний менеджмент сервісу, базований на використанні цифрових інструментів, сучасних управлінських моделей та прогресивних управлінських практик, є важливим чинником підвищення якості сервісного обслуговування, зміцнення конкурентних позицій організацій і забезпечення

їхньої здатності адаптуватися до динамічних ринкових змін. Досягнення стійких результатів можливе за умови застосування системного підходу, який поєднує технологічні рішення з ефективним управлінням людським капіталом і оптимізацією бізнес-процесів. Саме інтеграція технологій, людей та процесів формує основу для ефективного сервісного менеджменту та сталого інноваційного розвитку організацій у цифровій економіці.

Подальший розвиток інноваційного менеджменту сервісу в умовах цифрової економіки зумовлюється не лише впровадженням окремих цифрових інструментів, а й формуванням цілісної системи управління сервісною діяльністю, орієнтованої на створення стійкої клієнтської цінності. Особливого значення набуває інтеграція інновацій у стратегічне управління організацією, що дозволяє узгоджувати технологічні зміни з довгостроковими цілями розвитку, позиціонуванням на ринку та очікуваннями споживачів.

Цифрові інновації в сервісному менеджменті все частіше виступають каталізатором трансформації бізнес-моделей. Відбувається перехід від традиційних лінійних моделей надання послуг до клієнтоорієнтованих, гнучких та платформних рішень, у межах чого сервіс розглядається як безперервний процес спільного створення цінності між організацією та споживачем. Такий підхід підсилює роль

зворотного зв'язку, аналітики клієнтського досвіду та використання цифрових каналів комунікації.

Важливим елементом інноваційного сервісного менеджменту є управління життєвим циклом сервісних інновацій від генерації ідей та тестування нових сервісних рішень до масштабування успішних практик і оцінювання їх економічної та управлінської ефективності. Цифрові технології значно скорочують час впровадження інновацій, знижують витрати на експерименти та дозволяють оперативно адаптувати сервіси відповідно до змін у поведінці споживачів [8].

Оцінювання результативності впровадження цифрових інструментів у сервісному менеджменті. Ефективність інновацій проявляється не лише у фінансових показниках, а й у нематеріальних результатах: зростанні задоволеності клієнтів, підвищенні лояльності, покращенні репутації бренду, розвитку організаційних компетентностей і підвищенні стійкості бізнесу. Це зумовлює необхідність застосування багатовимірних підходів до оцінки результатів цифровізації сервісної діяльності.

Порівняльний аналіз цифрових інструментів із оцінкою їх управлінських ефектів та стратегічної значущості для організацій сфери послуг. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти роль кожного інструменту у формуванні конкурентних переваг та обґрунтувати пріоритети інвестування в цифрові рішення, що відображено у табл. 2.

CRM-системи призначені для управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечують підвищення якості комунікацій і персоналізацію обслуговування, що формує довгострокову лояльність клієнтів. BI та аналітика даних підтримують управлінські рішення, підвищують обґрунтованість рішень і знижують ризики, сприяючи переходу організацій до data-driven управління.

AI та ML рішення дозволяють прогнозувати потреби клієнтів і автоматизувати сервіси, забезпечуючи проактивне управління та підвищуючи адаптивність і масштабованість сервісних процесів. Хмарні платформи інтегрують сервіси, забезпечують швидкий доступ до даних і підвищують операційну гнучкість, що підтримує цифрову трансформацію організацій. Чат-боти та віртуальні асистенти автоматизують обслуговування, скорочують час реагування на запити та знижують витрати, підвищуючи доступність сервісу для клієнтів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Платформні рішення дозволяють координувати сервісну екосистему, інтегрувати партнерів і клієнтів, що сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей та створенню нових конкурентних переваг. Усі зазначені інструменти демонструють синергетичний ефект: вони не лише оптимізують внутрішні процеси, а й підвищують якість взаємодії з клієнтами, забезпечують гнучкість і стійкість організацій у цифровій економіці.

Застосування цифрових інструментів у межах інноваційного менеджменту сервісу формує комплексний управлінський ефект, що проявляється у

підвищенні якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та посиленні стратегічної стійкості організацій.

Перспективи подальших досліджень:

1. Інтеграція новітніх цифрових технологій у сервісну діяльність, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та платформних рішень, для підвищення ефективності та персоналізації обслуговування.

2. Розробка методик оцінки впливу цифрових інструментів на конкурентні переваги та клієнтську цінність, із урахуванням фінансових, операційних та нематеріальних показників ефективності.

3. Дослідження людського фактора у цифровому сервісному менеджменті, включно з розвитком цифрових компетентностей персоналу, формуванням інноваційної культури та управлінням змінами.

4. Аналіз моделей управління сервісними екосистемами на основі data-driven та платформного підходу для оптимізації взаємодії з клієнтами та партнерами та підвищення гнучкості організацій.

5. Формування цілісного підходу до цифрового інноваційного менеджменту шляхом інтеграції технологій, сучасних управлінських моделей та людського капіталу для забезпечення сталого розвитку організацій.

Таким чином, системне поєднання технологічних інновацій, сучасних управлінських моделей і розвитку людського капіталу створює передумови для сталого інноваційного розвитку сервісних організацій у цифровій економіці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білуха М. А. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації та кризи: потенціал, бар'єри та перспективи для України. *Marketing and digital technologies*. 2025. Vol. 9. № 3. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.3.2025.10>.
2. Глушенкова А. А. Управління інноваційними проектами в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 56-61.
3. Ліщинський М. П., Кириченко А. О. Інноваційні орієнтири організації клієнтської підтримки на базі цифрових платформ. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1 (48). С. 17-24. DOI: [10.31673/2415-8089.2025.011724](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.011724).
4. Мороз С. Р., Никига О. В. Інноваційні підходи до управління якістю туристичних послуг та сервісу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-12-01>.
5. Нестерова К. С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 117-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-18>.
6. Руденко В., Марухленко О., Олещенко В. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки*

та управління. 2025. № 3 (43). С. 56-68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).

7. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.

8. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.

9. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>.

10. Шевель Я., Гарафонов О., Дворник І. Використання інструментів цифрової комунікації у менеджменті віддалених проєктних команд. *Development service industry management*. 2025. № 3. С. 147-151. DOI: <https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11>.

REFERENCES

1. Bilukha, M. A. (2025), Innovatsiinyi rozvytok biznesu v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ta kryzy: potentsial, bariery ta perspektyvy dlia Ukrainy, *Marketing and digital technologies*, vol. 9, № 3. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.3.2025.10>.

2. Hlushenkova, A. A. (2024), Upravlinnia innovatsiinykh proiektamy v umovakh tsyfrovoyi transformatsii, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 2, s. 56-61.

3. Lishchynskiy, M. P. and Kyrychenko, A. O. (2025), Innovatsiinyi oriientyry orhanizatsii kliientskoi pidtrymky na bazi tsyfrovyykh platform, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 1 (48), s. 17-24. DOI: [10.31673/2415-8089.2025.011724](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.011724).

4. Moroz, S. R. and Nykyha, O. V. (2025), Innovatsiinyi pidkhody do upravlinnia yakistiu turystychnykh posluh ta servisu, *Problemy suchasnykh*

transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-12-01>.

5. Nesterova, K. S. (2024), Tsyfrovii tekhnolohii yak chynnnyk transformatsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy: suchasni pidkhody ta mozhlyvosti rozvytku, *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № 12, s. 117-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-18>.

6. Rudenko V., Marukhlenko O. and Oleshchenko V. (2025), Digital management yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlynskykh rishen v umovakh voiennoho stanu, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, № 3 (43), s. 56-68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).

7. Savras, I. Z. and Fedynets, N. I. (2023), Tsyfrovizatsiia ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 74, s. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.

8. Chernikova, N. M., Ishchenko, I. S. and Bolshaia, O. V. (2023), Transformatsiia system menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii ta innovatsiynoho rozvytku pidpriemstv, *Ekonomichni visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, № 25, s. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.

9. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M. and Fedotov, O. O. (2024), Innovatsiinyi stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>.

10. Shevel Ya., Harafova O. and Dvornik I. (2025), Vykorystannia instrumentiv tsyfrovoyi komunikatsii u menedzhmenty viddalenykh proiektnykh komand, *Development service industry management*, № 3, s. 147-151. DOI: <https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11>.

Стаття надійшла: 25.01.2026

Стаття прийнята: 21.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 657:656

*Бурдик О. Ю.,**olenatka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3002-7672,**Researcher ID: GLR-0570-2022,**д.ф., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів**Папка О. С.,**olehpaпка@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8962-5247,**Researcher ID: rid87158,**к.е.н., доц., доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів**Вальчук М. М.,**myrosik7@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-5900-6908,**Researcher ID: PCS-7609-2025,**магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

МЕТОДИ РАНГОВОЇ КОРЕЛЯЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

Анотація. Розвиток сучасного суспільства приводить до дослідження складних комплексних економічних систем на основі використання методів і навиків системного підходу. Однією з причин складності такого дослідження є те, що переважна більшість процесів, які протікають в економічних системах, є масовими. Друга причина – це породжується динамічністю економічних систем. Функціонування суб'єкта бізнесу як складної динамічної системи потребує використання в процесах прийняття рішень узагальнюючих показників, серед яких виокремлюють ринкову вартість суб'єкта бізнесу. Натепер управління його вартістю є основним параметром, що характеризує економічний потенціал суб'єкта бізнесу, а динаміка зміни його ринкової вартості є важливим показником якості управління ним. Практично єдиним систематизованим та логічно обґрунтованим способом дослідження економічної системи є її моделювання. Чільне місце при цьому відводиться математичним моделям, інструментарієм яких є математичний апарат. Саме за математичним апаратом виокремлюють методи кореляційно-регресійного аналізу та методи рядів динаміки. Оскільки визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу базується на прогностичних значеннях вартості чистих активів та чистого фінансового результату, то для цього доцільно скористатися методами динамічних рядів (методом аналітичного вирівнювання або методом ковзної середньої). Для отримання точнішого значення ринкової вартості варто спочатку розглянути питання про наявність та тісноту зв'язку між наведеними вище факторами. В цьому напрямку доцільно використовувати непараметричні методи вивчення взаємозв'язків. Зокрема, коефіцієнти взаємного спряження (коефіцієнт Чупрова, коефіцієнт Крамера, коефіцієнт Пірсона, коефіцієнт контингенції, коефіцієнт асоціації, відношення шансів) та коефіцієнти рангової кореляції (коефіцієнт Кендалла та коефіцієнт Пірсона), а також коефіцієнт Фехнера.

Ключові слова: фінансові ризики, управлінські рішення, ринкова вартість суб'єкта бізнесу, економічний потенціал, вартість чистих активів, чистий фінансовий результат, коефіцієнти рангової кореляції Кендалла та Спірмена.

*Burdyk O. Yu.,**olenatka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3002-7672,**Researcher ID: GLR-0570-2022,**Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

Papka O. S.,

olehpapka@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8962-5247,

Researcher ID: rid87158,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Valchuk M. M.,

myrosik7@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-5900-6908,

Researcher ID: PCS-7609-2025,

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

RANK CORRELATION METHODS FOR BUSINESS ENTITY PERFORMANCE

Abstract. *The development of modern society necessitates the study of complex economic systems through the application of systematic approaches and related methods. One of the main challenges in conducting such research lies in the mass nature of most economic processes. Another challenge arises from the dynamic nature of economic systems. The functioning of a business entity as a complex dynamic system requires the use of generalized indicators in the decision-making process, among which the market value of the business entity is of particular importance. Today, value-based management is considered the core parameter reflecting the economic potential of a business entity, while the dynamics of changes in its market value serve as a key indicator of the quality of management. Practically the only structured and logically justified method of studying economic systems is their modeling. A central role in this context is played by mathematical models, whose toolkit includes various mathematical instruments. Among them, correlation-regression analysis methods and time series analysis methods are particularly emphasized. Since determining the market value of a business entity relies on forecasted values of net assets and net financial results, the use of time series methods — such as the method of analytical alignment or the moving average method — is deemed appropriate. To obtain a more accurate estimate of market value, it is advisable to first examine the presence and strength of the relationship between the mentioned factors. In this context, non-parametric methods of analyzing relationships are considered especially useful. These include measures of association such as the Chuprov coefficient, Cramér's V , Pearson's coefficient, contingency coefficient, association coefficient, and odds ratio; as well as rank correlation coefficients such as Kendall's tau and Spearman's rho, and Fechner's coefficient.*

Keywords: financial risks, managerial decisions, market value of a business entity, economic potential, net asset value, net financial result, Kendall and Spearman rank correlation coefficients.

JEL Classification: C14, G32, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-08>

Постановка проблеми. Як зазначалося вище, одним із основних результуючих показників, що характеризує економічний потенціал суб'єкта бізнесу, є його ринкова вартість, а динаміка її зміни є важливим показником якості управління ним. У сучасних реаліях економіки України функціонування суб'єкта бізнесу супроводжується різноманітними ризиками, фінансовими зокрема, які, без сумніву, впливають на його ринкову вартість. Тому їх слід не уникати, а навчитися керувати ними, використовуючи розроблені в сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі методи нейтралізації фінансових ризиків, що дозволить визначити реальний рівень ринкової вартості та відвернути його зниження.

Визначення величини ринкової вартості суб'єкта бізнесу на даний момент та прогнозування його вартості на майбутній період базується на емпіричних значеннях чистого фінансового результату та вартості чистих активів за попередні

періоди. При цьому виникає проблема, яка полягає у виявленні та визначенні тісноти зв'язку між наведеними вище факторами. Дана проблема частково розглянута в [10]. В даній праці ми продовжимо її розгляд, використовуючи при цьому коефіцієнти рангової кореляції Кендалла та Спірмена, а також коефіцієнт Фехнера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Показник вартості суб'єкта бізнесу на тепер відіграє вирішальну роль в управлінні ним, оскільки він є комплексною характеристикою стану його функціонування, що відображає фінансові параметри, економічну ефективність та очікувані перспективи розвитку, виступає орієнтиром, із яким управлінський персонал узгоджує свої економічні рішення. Підтримка даного показника на належному рівні створює передумови для сталого розвитку бізнесу.

Процес оцінювання та розрахунку ринкової вартості суб'єктів бізнесу є складним динамічним

процесом, що опосередковується з виконанням додаткових аналітичних процедур.

У монографії [3] запропонована методика оцінювання ринкової вартості суб'єкта бізнесу. Нами в працях [1, 2, 5-9] подається своя методика оцінювання, яка певною мірою доповнює методику, що використовується в монографії [4].

У працях [1, 2, 5-9] нами запропонована методика визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу, яка базується на прогнозах значення наведених вище факторів: вартості чистих активів та чистого фінансового результату. В [10] розглядається питання про наявність і тісноту зв'язку між ними. Ми продовжимо дослідження, які проводилися в [10] на основі використання коефіцієнтів рангової кореляції Кендалла та Спірмена, а також коефіцієнта Фехнера.

Постановка завдання. Послідовне визначення справедливої вартості чистих активів, оцінка рівня прибутковості (чистий фінансовий результат – прибуток, збиток) діяльності, безпосередній розрахунок вартості та її корегування, вплив чинників ризику становлять основу процесу визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу та формують інформаційну базу для прийняття виважених управлінських рішень. Процес формування вартості відображає комплекс управлінських дій, які передбачають виявлення, оцінку та регулювання впливу факторів вартості, які генерують або руйнують ринкову вартість.

У цитованих нами вище працях проводилося лише дослідження визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу на основі чистого фінансового результату та вартості чистих активів, проте не розглядалося питання щодо виявлення та встановлення міри тісноти зв'язку між цими факторами, які впливають на ринкову вартість. На нашу думку, володіння такою інформацією дозволило б отримати більш точне значення ринкової вартості суб'єкта бізнесу. Перші спроби в цьому напрямку були зроблені нами у [10] з використанням коефіцієнтів взаємного спряження (Крамера, Чупрова, Пірсона, контингенції та асоціації).

Основне завдання, яке ставиться в даній праці, полягає у продовженні досліджень, розпочатих у [10] з використанням коефіцієнтів рангової кореляції Кендалла та Спірмена, а також коефіцієнта Фехнера.

Виклад основного матеріалу дослідження. У згаданих вище монографії та працях розроблялася методика визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу [1, 2, 5-9], а також розглядалося питання вимірювання тісноти зв'язку між вартістю чистих активів A_i та чистого фінансового результату Φ_i суб'єкта бізнесу, яке було розпочате в [10]. При цьому ми використовуватимемо коефіцієнти рангової кореляції Кендалла та Спірмена, а також коефіцієнт Фехнера. Нами в результаті опрацювання фінансової звітності отримані статистичні дані за останні 8 років у розрізі кожного кварталу (всього 32 даних). Провівши вибірку з 8 елементів (дані на кінець кожного року), отримаємо:

A_i	610	583	552	559	540	464	461	372
	284	181	870	581	284	160	213	114
Φ_i	170	190	206	151	170	115	141	867
	312	108	612	300	122	412	322	20

Для оцінки тісноти зв'язку між двома факторами $A = \{\text{вартість чистих активів}\}$ і $\Phi = \{\text{чистий фінансовий результат}\}$ проводимо ранжування цих факторів, під яким розуміють їх розміщення в порядку зростання (спадання) значень. При цьому значенням першого фактора A_i присвоюємо значення рангу x_i , а значенням Φ_i другого фактора – значення рангу y_i . Позначимо також $d_i^2 = (x_i - y_i)^2$. Отримані результати подано у вигляді таблиці.

A_i	610	583	559	552	540	464	461	372
	284	181	581	870	284	160	213	114
Φ_i	170	190	151	206	107	115	141	867
	312	108	300	612	122	412	322	20
x_i	1	2	3	4	5	6	7	8
y_i	3	2	5	1	4	7	6	8
d_i^2	4	0	9	9	1	1	1	0

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена обчислимо за формулою

$$\rho_1 = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n^3 - n},$$

де $n=8$, $\sum d_i^2 = 25$. Тоді $\rho_1 = \frac{59}{84} \approx 0,7$.

Позначимо через r_i число рангів, менших за y_i , які стоять справа від y_i в рядку y_i , а $R = r_1 + r_2 + \dots + r_{n-1}$.

Коефіцієнт рангової кореляції Кендалла ρ_2 обчислюється за формулою

$$\rho_2 = 1 - \frac{4R}{n(n-1)}.$$

У нашому випадку

y_i	3	2	5	1	4	7	6	8
r_i	2	1	2	0	0	1	0	0

$$n=8, \text{ а } R=6, \rho_2 = \frac{4}{7} = 0,57.$$

Значення коефіцієнтів рангової кореляції $\rho_1 = 0,7, \rho_2 = 0,57$ вказують на помітний зв'язок між факторами, але відрізняються між собою, оскільки їх відносять до класу структурних величин.

Важливу цінність у дослідженнях становлять значущі коефіцієнти рангової кореляції Кендалла та Спірмена. Тому після обчислення значень цих коефіцієнтів доцільно перевірити гіпотези про їх значущість. У цьому можна переконатися на основі перевірки нульових гіпотез $H_0: \rho_1 = 0$ і $H_0: \rho_2 = 0$ для рівня значущості α .

Для перевірки гіпотези $H_0: \rho_1 = 0$ про рівність нулю коефіцієнта рангової кореляції Спірмена ρ_1 між ознаками A та Φ генеральної сукупності при альтернативній гіпотезі $H_1: \rho_1 \neq 0$ обчислюють спостережуване значення

$$t_1 = \bar{\rho}_1 \sqrt{\frac{n-2}{1-\bar{\rho}_1^2}}$$

та порівнюють його з критичним значенням $t_2 = t_{\alpha, n-2}$ t-розподілу Стюдента з $n - 2$ ступенями вільності. Тут $\bar{\rho}_1$ - вибірковий коефіцієнт рангової кореляції Спірмена.

Якщо $|t_1| < t_2$, то немає підстав відхилити гіпотезу $H_0: \rho_1 = 0$. В протилежному випадку нульова гіпотеза відхиляється на користь альтернативної, тобто між ознаками генеральної сукупності існує ранговий кореляційний зв'язок.

При $\bar{\rho}_1 = 0,7$ спостережуване значення $t_1 = 0,7 \sqrt{\frac{8-2}{1-0,7^2}} = 2,41$. З таблиці розподілу Стюдента випливає, що на рівні значущості $\alpha = 0,05$ критичне значення $t_2 = 2,45$, а на рівні $\alpha = 0,1$ критичне значення $t_2 = 1,94$.

Оскільки на рівні значущості $\alpha = 0,05$ спостережуване значення 2,41 є меншим за критичне 2,45, то гіпотеза $H_0: \rho_1 = 0$ приймається, тобто коефіцієнт рангової кореляції Спірмена не є значущим, то між ознаками генеральної сукупності відсутній ранговий кореляційний зв'язок.

У свою чергу, на рівні значущості $\alpha = 0,1$ спостережуване значення 2,41 є більшим за критичне 1,94, гіпотеза відхиляється, тобто між факторами існує ранговий кореляційний зв'язок.

Для перевірки гіпотези $H_0: \rho_2 = 0$ про рівність нулю коефіцієнта рангової кореляції Кендалла спостережуване значення критерію Z_1 визначають за формулою

$$Z_1 = \bar{\rho}_2 \sqrt{\frac{9n(n-1)}{2(2n+5)}},$$

де n - об'єм вибірки; $\bar{\rho}_2$ - вибірковий коефіцієнт рангової кореляції Кендалла, розрахований на основі заданої вибірки.

При альтернативній гіпотезі $H_1: \rho_2 \neq 0$ критичне значення Z_2 шукають як розв'язок рівняння Лапласа $\Phi(Z) = \frac{1-\alpha}{2}$.

При $\rho_2 = 0,57$ спостережуване значення $Z_2 = 0,57 \sqrt{\frac{9 \cdot 8 \cdot 7}{2(2 \cdot 8 + 5)}} = 1,97$. На рівні значущості $\alpha = 0,05$ критичне значення $Z_2 = 1,96$ (шукають за таблицею функцій $\Phi(x)$). Оскільки $1,97 > 1,96$, то між ознаками генеральної сукупності існує ранговий кореляційний зв'язок.

На рівні значущості $\alpha = 0,1$ критичне значення $Z_2 = 1,64$ є меншим за спостережуване значення $Z_2 = 1,97$. Це означає, що між ознаками існує ранговий кореляційний зв'язок, чого і слід було очікувати.

Підсумовуючи вищесказане, стверджуємо, що, хоча значення вибіркового коефіцієнта рангової кореляції Спірмена $\bar{\rho}_1 = 0,7$ є більшим за значення вибіркового коефіцієнта рангової кореляції Кендалла, $\rho_2 = 0,57$, але коефіцієнт рангової кореляції Спірмена є значущим лише на рівні $\alpha = 0,1$ і незначущим на рівні $\alpha = 0,05$. У той же час коефіцієнт рангової кореляції Кендалла є значущим на обох рівнях.

З теорії відомо, що якщо порівнювати коефіцієнти рангової кореляції Спірмена та

Кендалла для перевірки гіпотези про незалежність ознак генеральної сукупності, то вважається, що коефіцієнт Кендалла дає більш точніші результати, особливо для вибірок малого об'єму.

Із перевірки гіпотези про значущість коефіцієнта рангової кореляції Спірмена ρ_1 на рівні значущості $\alpha = 0,05$ випливає, що розглядувані нами ознаки є незалежними між собою, а на рівні значущості $\alpha = 0,1$ - залежними. При цьому на рівні значущості $\alpha = 0,05$ спостережуване значення $t_1 = 2,41$, а $t_2 = 2,45$ (тобто різниця між ними є досить малою - 0,04). У свою чергу, з перевірки гіпотези про значущість коефіцієнта рангової кореляції Кендалла випливає, що розглядувані нами ознаки є залежними на рівні значущості $\alpha = 0,05$, причому різниця між спостережуваним $Z_1 = 1,97$ і критичним $Z_2 = 1,96$ значеннями також є досить малою (0,01).

У свою чергу, на рівні значущості $\alpha = 0,1$ критичне значення $Z_2 = 1,64$ (різниця $1,97 - 1,64 = 0,31$ є більшою за 0,01) і ознаки є між собою залежними.

Поряд із розглянутими вище коефіцієнтами рангової кореляції Кендалла та Спірмена для виявлення та оцінювання тісноти зв'язку між ознаками генеральної сукупності досить часто використовують коефіцієнт Фехнера, який базується на використанні відхилень значень A_i та Φ_i двох факторів від їх середніх значень $\bar{A}$ та $\bar{\Phi}$ відповідно. Позначимо через a співпадіння знаків відхилень $\Delta A = A_i - \bar{A}$, $\Delta \Phi = \Phi_i - \bar{\Phi}$, а через ϵ - їх неспівпадіння. Тоді величина $K_\Phi = \frac{\sum a - \sum \epsilon}{\sum a + \sum \epsilon}$ називається коефіцієнтом Фехнера. Якщо $K_\Phi = 0$, то відсутній зв'язок між знаками відхилень, при $K_\Phi = -1$ - знаки відхилень є діаметрально протилежними, а при $K_\Phi = 1$ - знаки відхилень від середнього є однаковими.

У нашому випадку $\bar{A} = \frac{1}{8} (610284 + 583181 + \dots + 461213 + 372114) = 517860,9$ а $\bar{\Phi} = \frac{1}{8} (170312 + 190108 + \dots + 141392 + 86720) = 153997,2$.

Обчисливши значення відхилень ΔA_i та $\Delta \Phi_i$, а також врахувавши їх знаки, приходимо до такої таблиці:

ΔA_i	+	+	+	+	+	-	-	-
$\Delta \Phi_i$	+	+	-	+	+	-	-	-
a/b	a	a	b	a	a	a	a	a

З даної таблиці отримуємо, що коефіцієнт Фехнера $K_\Phi = \frac{7-1}{7+1} = 0,75$. Дане значення коефіцієнта Фехнера вказує на тісний зв'язок між вартістю чистих активів та чистим фінансовим результатом (прибуток, збиток). При цьому значення коефіцієнта Фехнера $K_\Phi = 0,75$ є більшим за значення вибірових коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена $\bar{\rho}_1 = 0,7$ та Кендалла $\rho_2 = 0,57$.

Перенесемо отримані результати, взявши в якості емпіричних даних дані на кінець кожного півроку, які подано у вигляді таблиці:

A_i	630184	610284	598134	583181	586760	552870	560835
Φ_i	85482	170312	69132	190108	96879	206612	86830

559581	552123	540284	503766	464160	516118	461213	423255	372114
151300	112811	170122	67792	115412	92118	141332	40904	86720

x_i	63284	85482	139286	170312	58211	69132	150211	190108
y_i	620386	630184	622173	610284	621224	598134	584273	583181
x_i	48191	96879	150079	206612	44939	86830	140551	151300
y_i	585525	586760	586525	552870	562417	560835	568014	559581
x_i	84111	112811	158634	170122	37176	67792	96151	115412
y_i	569937	552123	541119	540284	530706	503766	483421	464160
x_i	68734	92118	115232	141332	21264	40904	69350	86720
y_i	556111	516118	483112	461213	442896	423255	390804	372114

Тоді, повторивши вищенаведені міркування, отримаємо, що коефіцієнти рангової кореляції Спірмена ρ_1 та Кендалла ρ_2 відповідно дорівнюють $\rho_1 = 0,21, \rho_2 = 0,13$. Дані значення вказують на те, що між вартістю чистих активів і чистим фінансовим результатом існує слабкий ранговий кореляційний зв'язок.

Аналогічний висновок можна зробити завдяки перевірці гіпотез про значущість коефіцієнтів рангової кореляції ρ_1 і ρ_2 . Виявляється, вони не є значущими навіть на рівні $\alpha = 0,1$.

Крім того, значення коефіцієнта Фехнера $K_\Phi = 0,25$ також вказує на те, що між вище наведеними факторами спостерігається слабкий ранговий кореляційний зв'язок.

Слід зауважити: в порівнянні з даними в річному розрізі розглядувані нами коефіцієнти в піврічному розрізі є меншими.

Важливим, на нашу думку, є розгляд даних коефіцієнтів у поквартальному розрізі за вісім років (всього 32 емпіричних даних, які подані у нижче наведеній таблиці).

Провівши аналогічні міркування та скориставшись вище наведеною формулою для знаходження коефіцієнта Фехнера, отримуємо, що його значення $K_\Phi = -0,0625$. Воно вказує на наявність достатньо слабого протилежного зв'язку між чистим фінансовим результатом та вартістю чистих активів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Натепер успішне функціонування суб'єкта бізнесу забезпечується належним рівнем фінансової безпеки та ринкової вартості, які характеризують його економічний потенціал. У свою чергу, динаміка зміни вище наведених рівнів є важливим показником якості управління діяльністю суб'єкта бізнесу.

При визначенні величини ринкової вартості, як зазначалося вище, чільне місце відводиться прогнозним значенням вартості чистих активів та чистого фінансового результату. Щоб отримати точніше значення ринкової вартості, необхідно

спочатку розглянути питання про наявність та тісноту зв'язку між наведеними факторами.

Саме у даній праці в цьому напрямку нами продовжені дослідження, розпочаті в [10] щодо виявлення та вимірювання тісноти зв'язку за допомогою коефіцієнтів рангової кореляції Кендалла та Спірмена, а також коефіцієнта Фехнера між вартістю чистих активів та чистим фінансовим результатом та на рівні значущості $\alpha = 0,1$ в річному розрізі отримано, що між цими ознаками існує ранговий кореляційний зв'язок - це підтверджується за допомогою перевірки гіпотез про значущість відповідних коефіцієнтів.

Крім того, на наявність рангового кореляційного зв'язку вказує також значення $K_\Phi = 0,75$ коефіцієнта Фехнера. У випадку, коли використовуються дані в розрізі півроку, то використання коефіцієнтів рангової кореляції Кендалла та Спірмена та коефіцієнта Фехнера вказує на відсутність рангового кореляційного зв'язку навіть на рівні значущості $\alpha = 0,1$. У щоквартальному розрізі значення коефіцієнта Фехнера $K_\Phi = -0,0625$ вказує на достатньо слабкий (практично відсутній) протилежний ранговий кореляційний зв'язок.

У подальшому вважаємо за доцільне продовжити розпочаті нами дослідження на основі використання даних за останні вісім попередніх років у розрізі кварталу за допомогою коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена та Кендалла.

У проведених нами дослідженнях використовувалися структурні характеристики тісноти зв'язку, але не проводилося вивчення форми зв'язку між наведеними вище двома факторами. В цьому напрямку вважаємо за доцільне скористатися методами регресійного аналізу, які дозволять визначити міру тісноти зв'язку за допомогою лінійного вибіркового коефіцієнта кореляції, а також вибірових кореляційних відношень. Форму зв'язку дають можливість встановити рівняння регресії, наприклад: лінійної, параболічної, множинної та інших.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бурдик О. Ю. Основні принципи управління вартістю автотранспортного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2021. Вип. 62. С. 132-136. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-18>.
2. Бурдик О. Ю., Папка О. С. Прогнозування вартості чистих активів методом ковзної середньої. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції "Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства"*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 180 с. С. 14-15.
3. Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : монографія. Львів : Видавництво ЛКА, 2012. 389 с.
4. Корягін М. В. Оцінювання вартості підприємства в системі бухгалтерського обліку : монографія. Львів : ТОВ "НВП"Інтерсервіс", 2012. 262с.
5. Сороківський В. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Статистичні підходи до оцінювання вартості автотранспортного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-52>.
6. Сороківський В. М., Воронко О. С., Бурдик О. Ю. Прогнозування показників діяльності автотранспортного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. Вип. 73. С. 20-25. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-03>.
7. Сороківський В. М., Бурдик О. Ю., Папка О. С. Моделювання процесу визначення вартості суб'єкта бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. Вип. 79. С. 44-48. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-05>.
8. Сороківський В. М., Бурдик О. Ю. Методи рангової кореляції діяльності суб'єктів бізнесу. *Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (10 квітня 2025 р.) / за ред. Б. Семака, Н. Басій, О. Вовчанської*. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2025. 224 с. С. 168-169.
9. Сороківський В. М., Папка О. С., Бурдик О. Ю. Стратегічний підхід в управлінні ринковою вартістю суб'єкта бізнесу. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (06 листопада 2025 р.)*. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2025.
10. Сороківський В. М., Бурдик О. Ю., Папка О. С. Визначення тісноти зв'язку за допомогою коефіцієнтів взаємного спряження. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2025. Вип. 83. С. 83-86. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-10>.

REFERENCES

1. Burdyk, O. Yu. (2021), Osnovni pryntsypy upravlinnia vartistiuv avtotransportnoho pidpriemstva, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 62, s. 132-136. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-18>.
2. Burdyk, O. Yu. and Papka, O. S. (2024), Prohnozuvannia vartosti chystykh aktiviv metodom kovznoi serednoi, *Materialy VI Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii "Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpriemstva"*, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, Lviv, 180 s., s. 14-15.
3. Koriahin, M. V. (2012), Bukhhalterskyi oblik u systemi upravlinnia vartistiuv pidpriemstva: teoretyko-metodolohichni kontseptsii : monohrafiia, Vydavnytstvo LKA, Lviv, 389 s.
4. Koriahin, M. V. (2012), Otsiniuvannia vartosti pidpriemstva v systemi bukhalterskoho obliku : monohrafiia, TOV "NVP"Interservis", Lviv, 262 s.
5. Sorokivskyi, V. M., Redchenko, K. I. and Burdyk, O. Yu. (2022), Statystychni pidkhody do otsiniuvannia vartosti avtotransportnoho pidpriemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-52>.
6. Sorokivskyi, V. M., Voronko, O. S. and Burdyk, O. Yu. (2023), Prohnozuvannia pokaznykiv diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 73, s. 20-25. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-03>.
7. Sorokivskyi, V. M., Burdyk, O. Yu. and Papka, O. S. (2024), Modeliuvannia protsesu vyznachennia vartosti subiekta biznesu, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 79, s. 44-48. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-05>.
8. Sorokivskyi, V. M. and Burdyk, O. Yu. (2025), Metody ranhovoi koreliatsii diialnosti subiektiv biznesu, *Innovatsiini stratehii ta vyklyky suchasnoho marketingu v umovakh hlobalnykh tekhnolohichnykh zmin ta tsyfrovizatsii ekonomichnykh protsesiv : materialy Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii (10 kvitnia 2025 r.) / za red. B. Semaka, N. Basii, O. Vovchanskoi*, Vyd-vo LTEU, Lviv, 224 s., s. 168-169.
9. Sorokivskyi, V. M., Papka, O. S. and Burdyk, O. Yu. (2025), Stratehichniy pidkhid v upravlinni rynkovoiu vartistiuv subiekta biznesu, *Aktualni problemy rozvytku finansovo-ekonomichnoi systemy: priorytety ta perspektyvy. Materialy V Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii (06 lystopada 2025 r.)*, Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv.
10. Sorokivskyi, V. M., Burdyk, O. Yu. and Papka, O. S. (2025), Vyznachennia tisnoty zviazku za dopomohoiu koefitsientiv vzaiemnoho spriazhennia, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. 83, s. 83-86. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-10>.

Стаття надійшла: 17.01.2026

Стаття прийнята: 19.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 005.32:005.95:004.8

Саврас І. З.,
i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,
 Researcher ID: HGD-6495-2022,
 к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
 м. Львів

Фединець Н. І.,
nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,
 Researcher ID: P-3237-3596,
 к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
 м. Львів

ІНТЕГРАЦІЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ ТА ЕМПАТІЙНОГО ПІДХОДУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. Розвиток технологій аналізу великих даних, штучного інтелекту та прогностичної аналітики зумовлює необхідність широкого використання об'єктивних даних у процесі ухвалення управлінських рішень. Результати міжнародних досліджень засвідчують зростаючий дефіцит емпатії в організаційному середовищі, що негативно впливає на утримання персоналу, рівень залученості та загальну результативність. У статті досліджуються можливості та умови ефективної інтеграції аналітики даних і емпатійного підходу в системі управління персоналом у контексті цифрової трансформації організацій. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних механізмів інтеграції аналітики даних і емпатійного підходу для підвищення ефективності управлінських рішень. Наукова новизна роботи полягає у розробці концептуальної інтегрованої моделі управління персоналом, яка поєднує можливості сучасних аналітичних інструментів із практиками емоційно інтелектуального лідерства. Дослідження показує, що аналітичний та емпатійний підходи не є альтернативними, а доповнюють один одного, створюючи нові можливості для підвищення ефективності управління. У статті узагальнено сильні та слабкі сторони аналітики даних та емпатійного підходу, а також окреслено організаційні ефекти, можливі за умови їх інтегрованого застосування. На основі аналізу сучасних досліджень підтверджено важливість поєднання об'єктивних даних із розумінням емоційного стану та індивідуальних потреб працівників для забезпечення їх залученості та продуктивності. Систематизовано основні компетенції менеджерів, необхідні для успішної інтеграції обох підходів. Запропоновано концептуальну модель інтеграції, що визначає послідовність етапів від збору даних до формування узгоджених управлінських рішень та досягнення організаційних результатів. Модель забезпечує паралельність аналітичної обробки та емпатійної інтерпретації, їх взаємне доповнення та ітеративний характер управлінського процесу. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо розвитку компетенцій менеджерів та створення організаційної культури, яка підтримує баланс між технологічністю та людиноцентричністю в управлінні персоналом.

Ключові слова: аналітика даних, емпатійний підхід, емоційний інтелект, People Analytics, управління персоналом, цифрова трансформація, лідерські компетенції, організаційна ефективність, людиноцентричний менеджмент.

Savras I. Z.,
i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,
 Researcher ID: HGD-6495-2022,
 Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Fedynets N. I.,
nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,
 Researcher ID: P-3237-3596,
 Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



INTEGRATION OF DATA ANALYTICS AND EMPATHETIC APPROACH IN MODERN MANAGEMENT

Abstract. The development of Big Data analysis technologies, artificial intelligence and predictive analytics necessitates the widespread use of objective data in the process of making managerial decisions. The results of international studies indicate a growing deficit of empathy in the organizational environment, which negatively affects staff retention, engagement levels and overall performance. The article explores the possibilities and conditions for the effective integration of data analytics and an empathetic approach in human resource management systems in the context of digital transformation in organizations. The aim of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical mechanisms for integrating data analytics and an empathetic approach to improve the effectiveness of management decisions in the context of digital transformation. The scientific novelty of the work lies in the development of a conceptual integrated model of personnel management that combines the capabilities of modern analytical tools with the practices of emotionally intelligent leadership. The study shows that analytical and empathetic approaches are not alternative, but complement each other, creating new opportunities for improving management efficiency. The article summarizes the strengths and weaknesses of data analytics and the empathetic approach, and outlines the organizational effects that are possible when they are used in combination. Based on an analysis of current research, the importance of combining objective data with an understanding of the emotional state and individual needs of employees to ensure their engagement and productivity has been confirmed. The main competencies of managers necessary for the successful integration of both approaches have been systematized. A conceptual model of integration has been proposed, which defines the sequence of stages from data collection to the formation of coordinated managerial decisions and the achievement of organizational results. The model ensures parallel analytical processing and empathetic interpretation, their mutual complementarity and the iterative nature of the management process. The practical significance of the study lies in the formulation of recommendations for the development of managers' competencies and the creation of an organizational culture that supports a balance between technology and human-centricity in human resource management.

Keywords: data analytics, empathetic approach, emotional intelligence, People Analytics, human resource management, digital transformation, leadership competencies, organizational effectiveness, people-centered management.

JEL Classification: M12, M15, M54, J24, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-09>

Постановка проблеми. Сучасні організації перебувають під впливом двох визначальних тенденцій, що формують нові вимоги до системи управління. З одного боку, розвиток технологій аналізу великих даних, штучного інтелекту та прогностичної аналітики зумовлює необхідність широкого використання об'єктивних даних у процесі ухвалення управлінських рішень. З іншого боку, результати міжнародних досліджень засвідчують зростаючий дефіцит емпатії в організаційному середовищі, що негативно впливає на утримання персоналу, рівень залученості та загальну результативність [1].

Проблема полягає в тому, що аналітичний та емпатійний підходи нерідко розглядаються як альтернативні. Надмірна орієнтація на дані є причиною формалізації та знеособлення управлінських процесів, тоді як домінування емпатійного стилю за відсутності аналітичного обґрунтування зумовлює суб'єктивність і непослідовність управлінських рішень. У результаті виникає розрив між тим, що проголошується в системі цінностей, і тим, як управлінські рішення реалізуються насправді.

З огляду на зазначені тенденції особливу наукову актуальність набуває розроблення концептуальних засад інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в єдину модель управління.

У цьому контексті важливими є питання етичного використання даних, формування гібридних компетенцій менеджерів (поєднання аналітичного мислення та емоційного інтелекту), а також створення організаційної культури, що забезпечує збалансоване поєднання технологічності та людиноцентричності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. У науковому дискурсі помітними є праці П. Саловея та Дж. Майєра [9], які сформулювали концептуальні засади емоційного інтелекту, а також Д. Гоулмана [10; 11], що розкрив роль емоційної компетентності у лідерстві. Такі організації, як McKinsey Global Institute, SHRM, Gallup та Culture Amp, регулярно публікують емпіричні результати щодо залученості працівників і ефективності управлінських практик. Наукові дослідження з цієї проблематики охоплюють як технічні аспекти впровадження HR-аналітики, так і питання етики роботи з даними, психологічні чинники емпатійного лідерства та вплив емоційного інтелекту на продуктивність організацій.

Вітчизняні науковці (С. Супруненко, А. Чорновол, В. Гаврилюк [67], О. Чернін [7], Є. Воробець,

А. Хмелюк [8], У. Моторнюк, Я. Крохмальна [12] та ін.) також приділяють увагу різним аспектам цієї проблематики, зокрема питанням цифровізації HR-процесів, трансформації організаційної культури в умовах цифрової економіки та адаптації управлінських практик до викликів сучасності, розвитку емоційного інтелекту керівників тощо.

Попри значну кількість наукових напрацювань, аналітика даних та емпатійний підхід переважно досліджуються як окремі концепції управління персоналом. Водночас стрімке впровадження штучного інтелекту в HR-процеси та зростання вимог до якості лідерства актуалізують необхідність розроблення інтегрованих моделей, які поєднують доказовість аналітичних рішень із чутливістю до людського виміру організаційної поведінки, що створює перспективні напрямки для подальших наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження можливостей та умов ефективної інтеграції аналітики даних і емпатійного підходу в системі управління персоналом в контексті цифрової трансформації організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації організацій інтеграція аналітики даних та емпатійного підходу набуває особливої актуальності в системі управління персоналом. Швидка цифровізація бізнес-процесів, розвиток HRIS-платформ, систем People Analytics та алгоритмів машинного навчання значно розширили можливості менеджерів щодо збору, аналізу та прогнозування поведінки працівників. На думку дослідників McKinsey Global Institute, компанії, які активно використовують HR-аналітику, мають вищу продуктивність і кращу адаптивність до ринкових змін [1]. Проте технологічні переваги самі по собі не гарантують якісних управлінських рішень, оскільки надмірна орієнтація на цифрові метрики може ігнорувати емоційний стан співробітників, соціальну динаміку в командах та ціннісні фактори, які не завжди піддаються формалізації. Саме тому важливо поєднати кількісно-аналітичний і якісно-емпатійний підходи, що дозволить створювати більш точні, етичні та ефективні рішення в управлінні людськими ресурсами.

Сучасний стан залученості працівників у глобальному масштабі засвідчує необхідність переосмислення підходів до управління персоналом. Так, за результатами дослідження Businessolver, 27% співробітників відчувають брак емпатії з боку організації, що у 1,5 рази підвищує ймовірність зміни місця роботи впродовж найближчих шести місяців [2].

Водночас у щорічному звіті Gallup за 2024 рік зазначено, що частка менеджерів, які проявляють зацікавленість у роботі, внутрішню мотивацію та готовність докладати додаткових зусиль, знизилася з 30% до 27%, причому найбільше – серед молодих працівників та жінок-менеджерів [3].

Загалом лише 23% працівників у світі є залученими до роботи, тобто проявляють внутрішню мотивацію, емоційну включеність і готовність

докладати додаткових зусиль. Натомість 62% виконують професійні обов'язки формально, без емоційної та професійної залученості, а 15% показують активне незадоволення та відчуження, що негативно впливає на ефективність організації. Економічні втрати від низького рівня залученості оцінюються у 8,9 трильйона доларів США, що становить приблизно 9% світового ВВП [4].

Такі результати досліджень актуалізують необхідність пошуку нових підходів до управління, що б враховували як об'єктивні дані, так і суб'єктивні переживання працівників.

Аналітичні інструменти дедалі частіше застосовуються для побудови обґрунтованої системи кадрових рішень, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність та зміцнити стратегічну спроможність організації. Водночас підкреслюється, що дані, інтерпретовані без урахування якісного контексту, можуть спричинити помилкові управлінські висновки, оскільки не відображають глибинних мотиваційних і емоційних детермінант поведінки працівників [5].

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що технології великих даних розширюють аналітичні можливості організацій, дозволяючи виявляти приховані закономірності, підвищувати точність прогнозів і забезпечувати об'єктивність управлінських рішень [6; 7; 8]. Зростання обсягів інформації зумовило впровадження спеціалізованих цифрових інструментів, які підвищують ефективність і конкурентоспроможність через точніше прогнозування та обґрунтоване управління ризиками.

Аналітику даних доповнює емпатійний підхід, який ґрунтується на здатності керівника розуміти емоції, цінності й психологічний стан працівників та забезпечує необхідний контекст для управлінських рішень. Концептуальні основи емоційного інтелекту було закладено у наукових працях Дж. Майєра і П. Саловея, що визначили його як здатність сприймати, розуміти та регулювати власні емоції та емоції інших людей [9]. Згодом психолог Д. Гоулман популяризував цю концепцію, адаптувавши модель чотирьох сфер емоційного інтелекту для управлінської практики [10].

Наукові дослідження останніх десятиліть доводять, що емоційний інтелект є важливим чинником ефективної взаємодії між керівниками та персоналом, особливо в умовах невизначеності та високих темпів організаційних змін, оскільки саме він забезпечує інтерпретацію аналітичних даних крізь призму людського виміру організаційної поведінки.

Здатність керівника усвідомлювати та керувати власними емоціями, а також розуміти емоції підлеглих, є важливим чинником формування ефективного лідерства та підвищення результативності організаційної взаємодії. Останніми роками зростає інтерес до досліджень впливу емпатійного стилю керівництва на ефективність та добробут команд [11; 12].

Так, деякі дослідження показали: працівники IT-підрозділу великого медичного закладу під керівництвом більш емпатійних менеджерів рідше

скаржилися на головний біль і розлади шлунку, що свідчить про вплив якості лідерства на фізичне здоров'я команди. Водночас опитування емоційно інтелектуальних лідерів виявило: у критичних ситуаціях вони найчастіше застосовують емпатію, здатність ставити себе на місце іншої людини, підкреслюючи її важливість в управлінні та підтримці персоналу [13]. Такі висновки підкреслюють важливість якісних, орієнтованих на людину практик в управлінні, які не можуть бути повністю замінені навіть найдосконалішими аналітичними інструментами.

Очевидним є те, що емпатія та аналітика даних виконують різні, але взаємодоповнюючі функції в управлінні персоналом. Для більш глибокого розуміння ролі кожного з підходів доцільним є порівняння їх основних характеристик; це дозволяє оцінити потенційні переваги та обмеження кожного методу, виявити можливості їх інтегрованого застосування у практиці управління.

У табл. 1 подано узагальнений аналіз сильних та слабких сторін аналітики даних і емпатійного підходу, а також окреслено потенційні організаційні ефекти, які можна досягти за умови їх синергійного та інтегрованого застосування.

Представлене у табл.1 порівняння показує, що жоден із підходів не є самодостатнім, і лише їх інтегроване використання забезпечує баланс між об'єктивністю аналітики та глибиною міжособистісної

взаємодії. Такий підхід створює додаткову управлінську цінність, підвищує ефективність HR-процесів і зміцнює психологічний клімат в організації.

У науковій літературі простежується тенденція до обґрунтування інтегрованого використання кількісних і якісних підходів як важливої умови ефективного управління залученістю персоналу. Поєднання аналітики та емпатії дозволяє виявляти основні чинники мотивації та формувати довіру до керівництва. Так, за результатами аналізу даних понад 6500 організацій-клієнтів Culture Amp, довіра до лідерів є основним чинником залученості працівників у 2024 році. Проте парадоксально, що частка компаній, які систематично збирають зворотний зв'язок про довіру до керівництва, знизилася з 54% у 2019 році до 37% у 2024 році [14]. Така тенденція свідчить, що організації часто уникають збору даних через побоювання негативних результатів або сумніви у власній здатності реагувати на проблеми, що підкреслює необхідність поєднання аналітики та емпатійного підходу для підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення довіри.

Інтеграція аналітичного та емпатійного підходів висуває нові вимоги до компетенцій менеджерів. У табл. 2 узагальнено основні компетенції, необхідні для ефективного поєднання обох підходів.

Таблиця 1

Порівняння потенціалу аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом

Параметр	Аналітика даних	Емпатійний підхід
Тип інформації	Кількісні показники, дані цифрової активності, поведінкові тренди	Якісні дані, емоційні стани, індивідуальні цінності й мотиви
Сильні сторони	Об'єктивність, масштабованість, виявлення закономірностей, прогнозування	Глибина розуміння, персоналізація взаємодії, формування довіри і підтримки
Обмеження	Ризик спотворення без контексту, залежність від якості даних	Суб'єктивність оцінювання, складність масштабування і стандартизації
Управлінська роль	Аналіз трендів, оцінка ризиків, підготовка рішень	Інтерпретація причин поведінки, коригування рішень, підтримка міжособистісної взаємодії
Ефекти для організації	Підвищення точності рішень, оптимізація процесів, зменшення ризиків	Зростання залученості, зміцнення психологічної безпеки, покращення командної взаємодії

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих джерел

Таблиця 2

Компетентнісний профіль менеджера в умовах інтеграції аналітичного та емпатійного підходів

Категорія компетенцій	Конкретні навички	Практичне застосування
Аналітичні	Інтерпретація даних; прогнозування HR-показників; робота з HRIS	Виявлення ризиків плинності; аналіз поведінкових тенденцій; оцінка ефективності HR-програм
Емоційно-інтелектуальні	Емпатія; самоусвідомлення; саморегуляція; соціальна чутливість	Розуміння потреб працівників; управління конфліктами; підтримка психологічної безпеки
Етичні	Відповідальне використання даних; конфіденційність; прозорість алгоритмів	Дотримання GDPR; етичне застосування AI; збалансоване врахування інтересів організації і працівників
Стратегічні	Системне мислення; адаптивність; прийняття рішень в умовах невизначеності	Узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями; швидка реакція на зміни

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих джерел

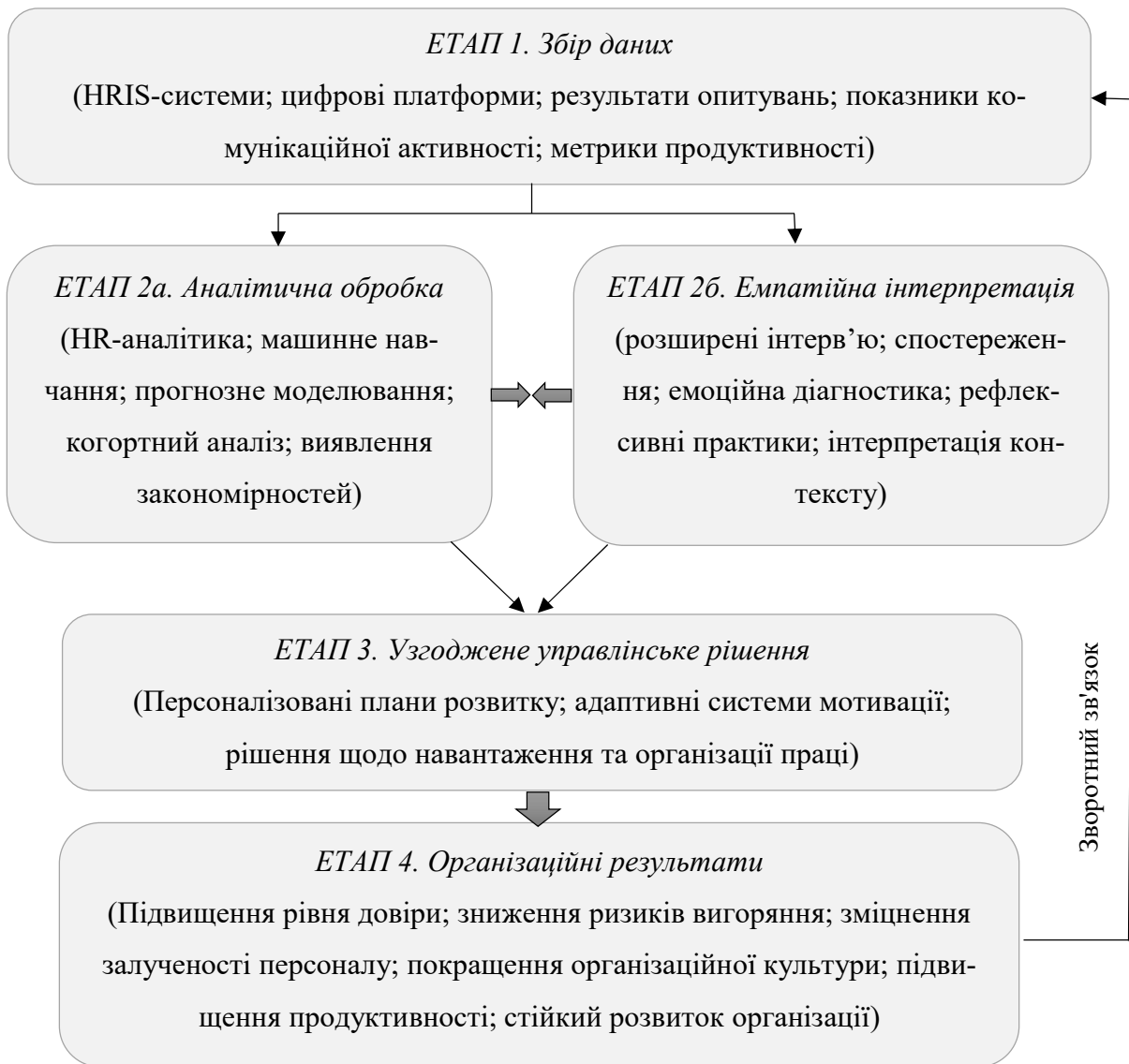


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом

Розвиток зазначених компетенцій у менеджерів є необхідною передумовою, проте для забезпечення системної інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу потрібна концептуальна модель, яка визначатиме послідовність етапів та механізми їх взаємодії. Узагальнення теоретичних напрацювань та емпіричних досліджень дозволило сформувати інтегровану модель управління, що поєднує етапи збору та аналізу даних із якісною інтерпретацією результатів (рис. 1).

Представлена концептуальна модель відображає інтеграцію аналітичних та емпатійних підходів у системі управління персоналом. Її логіка ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних даних, що забезпечує комплексне та контекстуально обґрунтоване розуміння поведінкових і організаційних процесів. Аналітичні методи дозволяють ідентифікувати основні тенденції та ризики, тоді як емпатійно орієнтовані практики уточнюють їх причини та інтерпретаційні зв'язки. У результаті

формується інтегрована управлінська модель, де кількісні дані виявляють структурні закономірності, а якісні результати забезпечують глибинну інтерпретацію їх причин та змісту.

У ході дослідження інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом виявлено низку практичних викликів, які впливають на ефективність реалізації інтегрованого підходу. Нижче подано основні з них та можливі шляхи їх подолання.

Так, технологічний розрив проявляється у недостатній інтеграції HR-систем із іншими бізнес-даними організації. Для його подолання доцільно інвестувати в єдині платформи управління даними, забезпечувати API-інтеграції між системами та використовувати хмарні рішення.

Компетентнісний дефіцит характеризується нестачею фахівців із поєднанням аналітичних навичок та емоційного інтелекту. Усунення цього бар'єра потребує реалізації програм розвитку

гібридних компетенцій та створення міжфункціональних команд, здатних працювати в умовах інтеграції кількісних і якісних методів.

Культурний опір проявляється у недовірі до даних або ігноруванні “м’яких” чинників управління. Його подолання передбачає представлення успішних кейсів, поступову трансформацію корпоративної культури та проведення навчальних програм для персоналу, що сприяє формуванню аналітично орієнтованого організаційного середовища.

Етичні дилеми виникають у контексті конфлікту між прозорістю використання даних та захистом приватності працівників. Їх вирішення потребує розробки чітких політик використання інформації, дотримання принципів конфіденційності, а також активного залучення працівників до обговорення етичних принципів застосування даних.

Ресурсні обмеження, зокрема високі витрати на впровадження технологій та навчання персоналу, можуть бути мінімізовані шляхом поетапного впровадження, реалізації пілотних проєктів та використання відкритого програмного забезпечення.

Системне подолання зазначених викликів забезпечить ефективну інтеграцію аналітики даних та емпатійного підходу в управлінські практики, підвищить адаптивність організаційних процесів і сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, синергія аналітичного та емпатійного підходів трансформує роль HR-менеджера від оператора даних до стратегічного лідера, здатного поєднувати аналітичну обґрунтованість із урахуванням людського виміру організаційної поведінки, що підвищує якість управлінських рішень, створює передумови для зростання ефективності організаційних процесів та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах трансформації ринку праці.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом в умовах цифрової трансформації виявило необхідність комплексного підходу, який поєднує кількісні аналітичні інструменти та якісні емпатійні практики. Запропонована концептуальна модель забезпечує системну адаптацію управлінських рішень до викликів цифрового середовища з урахуванням індивідуальних та організаційних особливостей.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку галузевих моделей інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу; поглиблене вивчення психологічних та поведінкових аспектів управління персоналом; створення адаптивних методик оцінювання ефективності інтегрованого підходу; аналіз довгострокових ефектів такої інтеграції на продуктивність і стійкість організаційних процесів.

ЛІТЕРАТУРА

1. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. February 2021. URL: <https://surl.lu/dddpak>.
2. The \$180 Billion Business Case for Empathy. 2025 STATE OF WORKPLACE EMPATHY REPORT. *Businessolver*. URL: <https://businessolver.com/workplace-empathy/>.
3. State of the Global Workplace 2025. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
4. Georgina Mackintosh Global employee engagement stagnates, report finds. *E-days*. July 9, 2024. URL: <https://www.e-days.com/news/global-employee-engagement-stagnates-report-finds>.
5. Thomas H. Davenport. From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*. 2018. Vol. 1. Issue 2. P. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>.
6. Супруненко С., Чорновол А., Гаврилюк В. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.
7. Чернін О. Я. Роль великих даних у прийнятті управлінських рішень в українських компаніях: оцінка впливу аналізу великих даних на стратегічне планування та конкурентоспроможність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2025. Вип. 62. С. 72-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-62-11>.
8. Воробець Є., Хмелюк А., Мошковська О., Велиє В. І., Марухленко О. Роль аналітики даних в ухваленні управлінських рішень у логістиці посередницької діяльності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №4(57). С. 185-196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.4.57.2024.4422>.
9. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9. Issue 3. P. 185-211. URL: <https://surl.lt/fhslqf>.
10. Matthew Channell. Daniel Goleman's Emotional Intelligence. Updated: October 6, 2025. *TSW Training*. URL: <https://surl.li/fuhwws>.
11. Goleman D., Cherniss C. Optimal Leadership and Emotional Intelligence. *Leader to Leader*. 2024. Issue 113. P. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>.
12. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). С. 52-60. URL: <https://surl.li/tavxym>.
13. Tanner O. C. Practical empathy. Report 2024. *O.C. Tanner*. URL: <https://www.octanner.com/global-culture-report/2024-practical-empathy>.
14. Heather Walker, Fresia Jackson The Great Regression: Employee engagement in 2024. *Culture Amp*. Updated August 23, 2024. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024>.

REFERENCES

1. The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*. February 2021, available at: <https://surl.lu/dddpak>.
2. The \$180 Billion Business Case for Empathy. 2025 STATE OF WORKPLACE EMPATHY REPORT. *Businessolver*, available at: <https://businessolver.com/workplace-empathy/>.
3. State of the Global Workplace 2025. *Gallup*, available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
4. Georgina Mackintosh (2024), Global employee engagement stagnates, report finds, *E-days*, July 9, available at: <https://www.e-days.com/news/global-employee-engagement-stagnates-report-finds>.
5. Davenport, T. H. (2018), From analytics to artificial intelligence, *Journal of Business Analytics*, vol. 1, Issue 2, p. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>.
6. Suprunenko S., Chornovol A. and Havryliuk V. (2024), Vykorystannia analityky danykh dlia upravlinnia finansovymy protsesamy v tsyfrovomu seredovyshchi Ukrainy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.
7. Chernin, O. Ya. (2025), Rol velykykh danykh u pryiniatti upravlinskykh rishen v ukrainskykh kompaniiakh: otsinka vplyvu analizu velykykh danykh na stratehichne planuvannia ta konkurentospromozhnist, *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vyp. 62, s. 72-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-62-11>.
8. Vorobets Ye., Khmeliuk A., Moshkovska O., Velye, V. Y. and Marukhlenko O. (2024), Rol analityky danykh v ukhvalenni upravlinskykh rishen u lohistytsi poserednytskoi diialnosti, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, №4(57), s. 185-196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422>.
9. Salovey P. and Mayer, J. D. (1990), Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, Issue 3, p. 185-211, available at: <https://surl.lt/fhslqf>.
10. Matthew Channell (2025), Daniel Goleman's Emotional Intelligence, *TSW Training*, Updated: October 6, available at: <https://surl.li/fuhwws>.
11. Goleman D. and Cherniss C. (2024), Optimal Leadership and Emotional Intelligence, *Leader to Leader*, Issue 113, p. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>.
12. Motorniuk, U. I. and Krokmalna, Ya. O. (2022), Emotsiyni intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, №2 (8), s. 52-60, available at: <https://surl.li/tavxym>.
13. Tanner, O. C. (2024), Practical empathy. Report 2024, *O.C. Tanner*, available at: <https://www.octanner.com/global-culture-report/2024-practical-empathy>.
14. Heather Walker and Fresia Jackson (2024), The Great Regression: Employee engagement in 2024, *Culture Amp*, Updated August 23, available at: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024>.

Стаття надійшла: 04.01.2026

Стаття прийнята: 12.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 336.1/.5:338.24:355.01(477)

Онишко О. В.,

onyshko_ov@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6286-0856,

к.ю.н., доц., докторант кафедри публічних фінансів, Державний податковий університет, м. Ірпінь

РЕГУЛЯТОРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОДАЛЬШОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У статті проаналізовано стан середовища функціонування фінансових відносин, сформованого під впливом воєнних дій та державних обмежень. Наголошено, що адекватна оцінка саме стану функціонування фінансових відносин має визначальне значення для прийняття зважених управлінських рішень та проведення необхідних заходів щодо забезпечення і повоєнного відновлення, і подальшого розвитку фінансового сектора. Обґрунтовано, що багатоваріантність поняття “розвиток” визначає можливість його забезпечення в ході здійснення процесів адаптації, модифікації, модернізації та трансформації, однак саме їх єдність розкриває його реальні сутність, цілісність та результативність. Запропоновано, розглядаючи можливий хід післявоєнних відновлення та розвитку, вважати, що Україна вступає у своєрідний перехідний період. Перед нею постають виклики виявлення невикористаних резервів та негативних проявів, особливо тих, що пов’язані не лише з військовими діями, та їх несумісності зі стратегічними планами з урахуванням отриманого за роки війни досвіду. Окрему увагу приділено детермінації ефективності екстремальних регуляторних обмежень – валютного контролю, фіскальної рестрикції та мобілізаційних механізмів – як тимчасових інструментів підтримання макрофінансової стабільності. Доведено, що перехід від адаптивної поведінки суб’єктів господарювання до стратегічного розвитку потребує конвергенції монетарної та фіскальної політик у напрямі стимулювання інвестиційного попиту та фінансової інклюзії. Аргументовано, що інституційна стійкість фінансової системи в умовах відновлення залежатиме від спроможності держави трансформувати жорсткі обмеження воєнного часу в гнучкі цифровізовані механізми регулювання, що здатні мінімізувати мінімізацію капіталу та сприяти відновленню довіри до національних фінансових інститутів. Доведено необхідність справжнього, системно організованого регулювання, в основі якого – послідовність та чітка спрямованість рішень, які приймаються щодо фінансової та економічної політики. Важливі корекція насамперед змісту подальших реформ, максимальна й оперативна адаптація держави та бізнесу стосовно визначених змін, створення нових ефективних механізмів, здатних модифікувати, модернізувати й трансформувати фінансово-економічні відносини, забезпечивши в їх єдності поступ на новий, якісний рівень розвитку та результативності.

Ключові слова: середовище, фінансові відносини, оцінка, воєнні дії, державні обмеження, функціонування, регулювання, адаптація, розвиток, поведінка, перехідний період.

Onyshko O. V.,

onyshko_ov@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6286-0856,

Ph.D, Associate Professor, Doctoral Candidate at the Department of Public Finance, State Tax University, Irpin

THE REGULATORY ENVIRONMENT FOR THE FUNCTIONING OF FINANCIAL RELATIONS AMIDST WARTIME RESTRICTIONS AND SUBSEQUENT RECOVERY

Abstract. This article analyzes the state of the operating environment for financial relations as shaped by the impact of military actions and government restrictions. It emphasizes that an adequate assessment of the very functioning of financial relations is crucial for making balanced management decisions and implementing the necessary measures to ensure both post-war recovery and the subsequent development of the financial sector. It is substantiated that the multivariability of the concept of “development” suggests the possibility of achieving it through processes of adaptation, modification, modernization, and transformation. However, it is the unity of these processes that reveals development's true essence, integrity, and effectiveness. Considering the possible course of post-war recovery and development, it is suggested that Ukraine is entering a unique transitional period. It faces the challenges of identifying



both unused reserves and negative manifestations – especially those not solely connected with military actions – and their incompatibility with strategic plans, while incorporating the experience gained during the war years. Particular attention is devoted to determining the effectiveness of extreme regulatory restrictions – such as currency control, fiscal coercion, and mobilization mechanisms – as temporary instruments for maintaining macro-financial stability. It is substantiated that the transition from the adaptive behavior of economic entities to strategic development requires the convergence of monetary and fiscal policies aimed at stimulating investment demand and financial inclusion. It is argued that the institutional resilience of the financial system during the recovery period will depend on the state's capacity to transform rigid wartime restrictions into flexible, digitalized regulatory mechanisms capable of minimizing the shadow economy and fostering the restoration of trust in national financial institutions. The necessity of genuine, systemically organized regulation is proven, based on the consistency and clear focus of decisions made regarding financial and economic policy. Essential steps involve, first and foremost, correcting the substance of further reforms, ensuring the maximum and prompt adaptation of the state and businesses to the defined changes, and creating new effective mechanisms. These mechanisms must be capable of modifying, modernizing, and transforming financial and economic relations, thus ensuring in their unity a progression to a new, qualitative level of development and performance.

Key words: environment, financial relations, assessment, military actions, government restrictions, functioning, regulation, adaptation, development, behavior, transitional period.

JEL Classification: E62, G18, H12, P11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-10>

Постановка проблеми. Проблематика функціонування системи фінансових відносин у наукових дослідженнях посідає особливе місце. Завдяки різноманітним фінансовим інструментам, таким як кредити, страхування, інвестиції, лізинг та іншим, фінансовий сектор підтримує стабільність економіки, сприяє її зростанню та розвитку інфраструктури. Учасники фінансових відносин забезпечують ефективний розподіл капіталу, мобілізацію заощаджень, зниження фінансових ризиків і підвищення конкурентоспроможності національних економік через активне залучення інвестицій.

У періоди виникнення та прогресування фінансових дисбалансів, загрозливих для фінансової системи в цілому та їх негативного ефекту для економічного зростання, актуальність зазначеної проблематики особливо зростає. Такий стан речей пояснюється тим, що саме адекватна оцінка стану функціонування фінансових відносин є першою сходинкою для прийняття відповідних управлінських рішень та проведення необхідних заходів щодо фінансового та всього державного господарства. Це очевидно та не потребує доведення. Можна лише додати, що підтвердження такої тези достатньо чітко простежується через використання в ході дослідження такого засобу, як онтологічний аналіз понятійного апарату. Стверджується, що застосування онтологічних моделей у ході пізнання тих чи інших системних явищ чи відносин сприяє їх оптимізації та ефективності [1, с. 196].

Практика свідчить, що в процесі аналізу фінансових відносин вживається ціла низка понять, серед яких: адаптація, модифікація, модернізація, трансформація тощо, кожне з яких володіє власною сутністю та покликане вирішувати певні завдання, на чому детальніше ми зупинимося в подальшому. Разом з тим, у контексті оцінювання загального процесу розвитку фінансових відносин перелічені дії можна розглядати також в якості окремих

складових розвитку, зважаючи на його багатоваріантну сутність. Проте в будь-якому випадку забезпечення ефективності розвитку та власне й здійснення відповідних дій потребують насамперед реальної оцінки середовища, в якому функціонують фінансові відносини. Це вихідна умова та гарантії їх успішності. Цим підкреслюється актуальність постійних моніторингу й оцінки середовища функціонування фінансових відносин, їх перетворення в головну складову наукових і практичних пошуків для формування й ефективності державної фінансової політики, що пояснює важливість проведення відповідних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкого функціонування вітчизняної економіки та держави загалом, у забезпеченні яких особливе місце посідають фінансові відносини, завжди є предметом підвищеної уваги науковців і практиків різних галузей і сфер. Однак динамічне ускладнення економічної реальності під впливом зовнішніх і внутрішніх, об'єктивних і суб'єктивних чинників і факторів зумовлює те, що результати багаточисельних досліджень у більшості своїх складових не набувають однозначного характеру. Саме тому дослідниками традиційно наголошується на неминучості й невідворотності подальших перетворень для більш суттєвих змін, спрямованих на вирішення конкретних завдань, що й формує відповідне середовище пошуків.

У контексті теми нашого дослідження особливої уваги заслуговують ряд фундаментальних праць, серед яких: “Держава. Фіск. Великий бізнес” [2], присвячена практиці та перспективам формування фіскального простору; “Боргова стійкість державних фінансів” [3], де розкривається стійкість державних фінансів крізь призму боргових зобов'язань. Це також колективна монографія “Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій” [4], в якій

розкриваються зміни у системі фінансових відносин під впливом розвитку нової реальності та практичні рекомендації, спрямовані на зміцнення фінансового потенціалу. Безперечною є вагомість монографії Ферг'юсона Ніла "Глобальний занепад. Як помирають інститути та економіки" [5], де проаналізовано причини стагнації та її наслідки для провідних західних країн, висновки якої вкрай актуальні для сучасної України.

Важливими є також чисельні праці вітчизняних науковців, зокрема М. Житаря, де розкривається вплив макрофінансових дисбалансів на фінансову безпеку України [6], Н. Давиденко та М. Сидоренка, де розглядаються проблеми забезпечення прозорості бюджетних операцій [7]. Серед зарубіжних науковців звертають увагу публікації [8], [9], [10], присвячені вкрай актуальній проблемі децентралізованих фінансів як революційної парадигми фінансової системи, що ґрунтується на інноваційних технологіях та одночасно розкриває тенденції деґлобалізації, які набирають обертів у сучасному світі.

У той же час сучасні реалії, викликані впливом війни та воєнного часу, актуалізують пошук нових форм функціонування фінансових відносин, які б забезпечували вирішення складних проблем у взаємовідносинах їх учасників, диктуючи низку державних обмежень. Однак поза межами такого пошуку не можуть залишатися проблеми їх певної оптимізації з огляду на потреби подальшого відновлення країни. Це ставить завдання не простої аналітичної констатації спровокованих війною змін, але й визначення їх наслідкових зв'язків як важливого елементу критичної оцінки тактичних і стратегічних підходів подальшого руху фінансових відносин для вирішення нових пріоритетних завдань.

Щоб підкреслити важливість такого підходу, можна згадати положення Декларації, прийнятої свого часу "Групою двадцяти" для протидії світовій фінансовій кризі, в якій було наголошено, що саме "...непослідовна й недостатньо скоординована макроекономічна політика й неадекватні структурні реформи привели до нестабільних глобальних макроекономічних результатів" [11]. Тобто загальна методологія створення регулятивного середовища не повинна формуватися без урахування поряд із кінцевими тактичними також стратегічних цілей, які не обмежуються потребами відбудови. У зв'язку з цим постає необхідність детальніше розглянути фінансові відносини кризь призму категорії функціонування для об'єктивної оцінки сформованого регуляторного середовища з позиції забезпечення як безпечності функціонування, так і передбачуваності фінансової стабільності в майбутньому.

Постановка завдання. Мета даної статті – узагальнення та оцінювання прийнятих державних обмежень як інструменту протистояння існуючим загрозам та одночасно відповідності умовам подальшого розвитку фінансових відносин для забезпечення фінансової стабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема розвитку – "процесу росту, руху,

поступу" [12, с. 213] як одна з центральних проблем економічної політики, спрямованої на економічне зростання і добробут, вкрай багатогранна, що вже зазначалося вище. Вона надзвичайно складна для її реального втілення, а тому для його досягнення важливі певні поштовхи, в якості яких можна розглядати низку процесів, що створюють необхідні передумови й фактори розвитку. Серед них: адаптація, що передбачає пристосування до оточення; модифікація як певна видозміна при збереженні сутності; модернізація, що в загальному розумінні означає оновлення; трансформація, що реалізує процеси перетворень, видозмін, появу нових істотних властивостей, видів, форм. На наш погляд, здійснення одного з цих процесів здатне охарактеризувати окремі аспекти процесу розвитку, в той час за їх об'єднання, реалізації всієї сукупності представляє розвиток як цілісність, здатну забезпечити саме поступ й очікувану результативність.

У той же час незалежно від обраного варіанта, найбільший ефект визначається адекватністю першої сходинки – оцінювання стану функціонування у певний конкретний період, з якої повинні та беруть початок подальші заходи. Загалом термін "функціонування" в його загальному розумінні визначений як діяльність, робота або перебування в стані активності. Це виконання своїх функцій, існування в дії. Тлумачення цього терміна в Новому тлумачному словникові української мови відсутнє, а в словнику іншомовних слів – представлено як система заходів, правил, запроваджуваних для досягнення певної мети. Функціонувати означає виконувати свої функції, бути в дії, діяти, працювати.

Звертаючись до функціонування будь-якого учасника фінансових відносин, можна зазначити, що цей складний процес об'єднує нормативно-правове регулювання, конкурентне середовище, механізми управління ризиками, інновації та технологічний розвиток, захист прав таких учасників тощо, які можна об'єднати терміном "регулятивне середовище". Кожен із цих аспектів надзвичайно важливий для забезпечення ефективного функціонування, а в підсумку – для формування стійкої фінансової системи, визначення слабких місць та потенційних загроз, а також виявлення можливостей вдосконалення, оптимізації процесів управління фінансовими потоками [13, с. 276-278]. Тобто сутність функціонування фінансових відносин полягає в організації складної системи взаємних відносин, що забезпечує обмін фінансовими активами між численними суб'єктами. Правила гри для всіх учасників таких відносин визначає наявність відповідного регуляторного середовища, що становить базову основу як поточного функціонування, так і фундамент подальшого розвитку цих відносин. Відштовхуючись від цих положень, проаналізуємо деякі особливості функціонування фінансових відносин у регуляторному середовищі, сформованому в 2022-2024 рр. в умовах повномасштабного вторгнення росії.

Природно, що, на відміну від економічної політики, яка базується на ринкових механізмах, у зазначених умовах економічна політика та методи

регулювання, загальні принципи й конкретні механізми результативних дій є більш індивідуальними або взагалі не мали аналогів. Завдання полягало в запровадженні регуляторних обмежень, які б запобігали паніці та забезпечували стабільну роботу фінансової системи.

Зокрема, актуалізувалися проблеми щодо не звичайного заохочування нових інвестицій, а запобігання відтоку капіталу з України. Тому вкрай важливим стало застосування НБУ жорстких валютних обмежень для захисту макрофінансової стабільності. Це знайшло своє втілення у: 1) фіксації офіційного курсу гривні до долара, що дозволило стримати обвальну девальвацію і стабілізувати очікування; 2) запровадженні контролю за рухом капіталу через обмеження транскордонних переказів валюти, що були дозволені лише для визначених цілей; 3) фактично забороненому виведенні капіталу за кордон, зокрема репатріації інвестиційних доходів; 4) встановленні вимоги вчасного зарахування експортної виручки, порушення чого каралося значними штрафами; 5) скороченні до мінімуму можливості спекулятивних операцій із валютою через введення ліміту на зняття готівки та строку використання купленої валюти [14].

Особлива увага торкнулася захисту і наповнення бюджетних доходів прямими та опосередкованими методами [15]. З одного боку, з 01.07.22 р. було відновлено сплату імпорتنих податків та мит, скасованих раніше для підтримки поставок. Було підвищено частку податків, зокрема через військовий збір (з 1,5% до 3%, а згодом до 5% від доходів фізичних осіб). Разом із податком на доходи фізичних осіб (18%) це підняло сумарне податкове навантаження на зарплату до 23%. Проте, з іншого боку, були надані податкові послаблення для бізнесу. Так, у 2022-2023 рр. запроваджено спеціальний спрощений режим оподаткування: добровільний податок із обороту (2%) замість сплати ПДВ та податку на прибуток. Ця пільгова ставка дозволила малим і середнім підприємствам зменшити податковий тягар під час бойових дій та зберегти податкову базу в подальшому. Окрім того, для малого бізнесу – “спрощенців” ввели додатковий 1% “воєнного” податку з обороту як внесок на оборону. Всі інші ключові податки (ПДВ – 20%, податок на прибуток – 18%, ЄСВ – 22% тощо) загалом, хоча й залишилися чинними, проте держава дозволила відстрочку їх сплати для підприємств у зоні бойових дій і тимчасово скасувала податкові перевірки.

Для збереження реального сектора державою була запущена програма підтримки релокації, в ході якої уряд компенсував витрати на перевезення обладнання, надавав приміщення на Заході країни, пільгові кредити тощо [16, с. 4-6], що сприяло відносному відновленню промисловості у безпечніших районах.

Відбулися ряд державних регуляцій також в інших сферах діяльності [17], що суттєво впливали на поведінку господарюючих суб'єктів економіки та на пов'язані з цим стратегічні й операційні фінансові відносини. Спільною ключовою рисою поведінки юридичних осіб (компаній) і фізичних

осіб (громадян і підприємців) стало пристосування до сформованого середовища з відмінностями використання для цієї мети певних механізмів. Це зумовлено різноманітністю прийнятих регуляторами заходів в умовах воєнного стану. Останні торкалися врахування бар'єрів, які виникли, та відповідного введення низки регуляторних обмежень: валютних, логістичних, трудового законодавства, контролю за цінами на соціальні товари, діяльності експортерів та імпортерів тощо, які в своїй сукупності суттєво вплинули на рішення і поведінку бізнесу та населення загалом.

Для частини населення таким рішенням стала міграція, а для частини бізнесу – робота “в сірій зоні”. Відразу зазначимо: це ті проблеми, що є вкрай критичними для їх розв'язання у післявоєнний період відновлення для забезпечення подальшого стабільного розвитку. Інша частина населення та бізнесу виборювали можливість існувати й працювати, поступово адаптуючись, вишукуючи легальні способи мінімізації існуючих ризиків.

Не продовжуючи деталізацію змісту введених регуляцій, більш важливим постає визначення їх загальної спрямованості з позиції результативності як для досягнення передбачуваних цілей, так і доцільності подальшого використання в умовах втілення нових завдань відновлення й подальшого поступу.

Щодо загальної оцінки очевидно, що спільними зусиллями держави, бізнесу, всього населення, а також фінансової підтримки партнерів вдалося зберегти державу та утримати макрофінансову стабільність. Намагання уряду знайти баланс між збільшенням бюджетних доходів та стимулюванням бізнес-активності фактично відповідає фундаментальним принципам податкової політики та заслуговує на подальше застосування. Подібним чином слід оцінити й регулятивні заходи щодо мінімізації простору для відтоку капіталу при заохоченні нових інвестицій.

Необхідність створення нової моделі засвідчила й політика впливу на заощадження населення. Виникла природна з початку війни реакція населення на конвертацію заощаджень у готівку та доларизацію збережень, що набули масового характеру; завдяки фіксації курсу, обмежень при обміні валют у банках це сприяло відносній стабільності національної валюти, що поступово відновлювало довіру до неї. Високі відсоткові ставки, запропоновані банками вкладникам за облікової ставки НБУ 25% річних, сприяли поступовому формуванню зваженої поведінки населення у сфері заощаджень. Це вкотре свідчить про важливість узгоджених рішень у політиці регулювання доходів та поведінки населення щодо заощаджень як одного з ключових джерел подальшого поступу соціально-економічного розвитку. Ще більшу значущість засвідчив тренд на підвищення фінансової грамотності населення та опанування цифровим інструментарієм як основи такого поступу.

У той же час збільшення гнучкості ринку праці, що забезпечувалося заходами посилення навантаження на найманих працівників і скороченням

трудових прав, механізмами загальної мобілізації, очевидно, не сприятиме вирішенню посталих проблем втрати трудового потенціалу країни. Індикатором такого вирішення покликане стати створення бізнесом, за відповідної уваги та контролю держави, нових робочих місць. Зокрема, мова йде про створення державою відповідних стимулів, активізації програм підвищення кваліфікації, перенавчання, ліквідації кадрового голоду в окремих галузях на основі чіткого моніторингу такої потреби та наукової розробки принципово нових підходів і механізмів.

Перегляду потребуватимуть ряд валютних обмежень НБУ, які мали неоднозначний ефект, зокрема, й для експортного сектора. Тому до позитивів варто віднести вже у 2023-2025 рр. певну лібералізацію НБУ ряду правил, що дозволило провести окремі операції (зокрема, форвардні контракти для хеджування валютних ризиків та інвестиційні перекази за кордон у межах накопичених на рахунках коштів). Щодо бізнесу, залежного від імпортного сектора, який на початку війни опинився у вкрай скрутному становищі, то можна стверджувати: шляхом зменшення обсягів, переходу в онлайн, застосування більш гнучких підходів до закупівель було забезпечено поступовий процес зростання вже в 2023 р.

Слід повністю погодитися з висновками фахівців, які зазначають у своїх аналітичних статтях те, що регуляторні та державні обмеження воєнного часу в Україні після 2022 року, а саме: валютний контроль, обмеження торгівлі, мобілізація ресурсів і жорстка фіскальна політика, – були необхідним інструментом виживання економіки під час війни; вони дозволили утримати фінансову систему від колапсу та забезпечити армію всім необхідним [18, с. 8-9].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Оцінюючи сформоване у воєнний період регуляторне середовище функціонування фінансово-економічних відносин із позиції їх подальшого руху, на наш погляд, доцільно провести певну паралель із перехідним станом України в період її переходу до ринкової економіки. Можна припустити, що після завершення воєнного часу Україна також вступає у своєрідний перехідний період. Перед нею постають нові виклики, і їх вирішення суттєво залежить від адекватної оцінки стану функціонування у воєнний період, виявлення невикористаних резервів та негативних проявів, особливо тих, що пов'язані не лише з військовими діями та їх несумісності зі стратегічними планами з урахуванням отриманого за роки війни досвіду.

Необхідне справжнє, системно організоване регулювання, в основі якого – послідовність та чітка спрямованість рішень, які приймаються щодо фінансової та економічної політики. Надійною опорою економічного зростання має стати фінансовий сектор, забезпечуючи фінансування реформ, підтримку бізнесу, стабільність грошового обігу та фінансову інтеграцію України у глобальну економічну систему. Реалізація такого завдання полягає у корекції насамперед змісту подальших реформ та в

подальших максимальній і оперативній адаптації держави та бізнесу до визначених змін, створенні нових ефективних механізмів, здатних модифікувати, модернізувати й трансформувати фінансово-економічні відносини, забезпечивши в їх єдності поступ на новий, якісний рівень розвитку та результативності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антоненко В. М., Рогушина Ю. В., Сьомка Н. К. Онтологічний аналіз як засіб створення спільного інформаційного простору для підтримки управління процесами оподаткування. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1 (64). С. 195-204.
2. Держава. Фіск. Великий бізнес : монографія / за ред. В. Федосова, А. Крисоватого, В. Опаріна ; наук. кер. В. Федосов. Київ : КНЕУ, 2025. 749 с.
3. Боргова стійкість державних фінансів : монографія / за ред. Т. І. Єфименко, С. А. Єрохіна, Т. П. Богдан. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2014. 712 с. URL: https://afu.kyiv.ua/wp-content/uploads/2023/06/01-53_bsd.pdf.
4. Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій : монографія / за наук. ред. С. В. Онишко. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 686 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/a01d46e8-0269-4b3b-a931-c8913a4e9c6a>.
5. Фергюсон Н. Глобальний занепад. Як помирають інститути та економіки / пер. з англ. К. Діса. 3-тє вид. Київ : Наш формат, 2022. 144 с.
6. Житар М. Вплив макрофінансових дисбалансів на фінансову безпеку держави: інструменти оцінки та стратегії мінімізації ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-15>.
7. Давиденко Н. М., Сидоренко Д. О. Прозорість бюджетних операцій в Україні та її забезпечення в умовах війни. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 92-110. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.092>.
8. Deloitte and Docusign Research Unveils Costly Problems in the Agreement Process. *Docusign*. Updated Nov 17, 2025. URL: <https://www.docusign.com/blog/deloitteresearch-costly-problems-agreement-process>.
9. Decentralized Finance (DeFi) Adoption: A Market Research. Antiers. 2023. URL: <https://www.antiersolutions.com/decentralized-finance-adoption2023/>.
10. Global Financial Inclusion Practices: Case Studies from China, India and the USA. WHITE PAPER. World Economic Forum. October 2024. 22 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Financial_Inclusion_Cases_2024.pdf.
11. Вітлінський В. В., Пернарівський О. В. Фінансова стійкість як системна характеристика. *Банківська справа*. 2000. № 6. С. 48-51.

12. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. / редкол.: В. В. Яременко та ін. Київ : Аконт, 2008. Т. 2. 926 с.

13. Новіков Н. Б. Поняття та види фінансових послуг: доктринальний та легальний аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 276-278.

14. Офіційні постанови та звіти НБУ (2022-2024). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation>.

15. Як валютні обмеження впливають на бізнес. Податкова політика під час війни (2022-2023 pp.). *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org>.

16. Економіка під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/category/research-list/economy-during-the-war/>.

17. Про скасування концепції “критичного імпорту” : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2022 № 761. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2022-%D0%BF>; Про продовження регулювання цін : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2023 № 650. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF>; Про організацію трудових відносин у воєнний час : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.

18. Anders Åslund. Ukraine’s wartime economy is performing surprisingly well. *Atlantic Council*. January 2, 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/tag/ukraine-economy>.

REFERENCES

1. Antonenko, V. M., Rohushyna, Yu. V. and Somka, N. K. (2014), Ontologichnyi analiz yak zasib stvorennia spilnogo informatsiinoho prostoru dlia pidtrymky upravlinnia protsesamy opodatkuвання, *Naukovyi visnyk Natsionalnogo universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo)*, № 1 (64), s. 195-204.

2. Derzhava. Fisk. Velykyi biznes : monohrafiia / za red. V. Fedosova, A. Krysovato, V. Oparina ; nauk. ker. V. Fedosov (2025), KNEU, Kyiv, 749 s.

3. Borhova stiiikist derzhavnykh finansiv : monohrafiia / za red. T. I. Yefymenko, S. A. Yero-khina, T. P. Bohdan (2014), DNNU “Akad. fin. upravlinnia”, Kyiv, 712 s., available at: https://afu.kyiv.ua/wp-content/uploads/2023/06/01-53_bsdf.pdf.

4. Finansovyi prostir Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh i dehlobalizatsiinykh transformatsii : monohrafiia / za nauk. red. S. V. Onyshko (2023), Derzhavnyi podatkovyi universytet, Irpin, 686 s., available at: <https://ir.dpu.edu.ua/items/a01d46e8-0269-4b3b-a931-c8913a4e9c6a>.

5. Ferhiuson N. (2022), Hlobalnyi zanepad. Yak pomyraiut instytuty ta ekonomiky / per. z anhl. K. Dysa. 3-rd ed., Nash format, Kyiv, 144 s.

6. Zhytar M. (2025), Vplyv makrofinansovykh dysbalansiv na finansovu bezpeku derzhavy: instrumenty otsinky ta stratehii minimizatsii

ryzykiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-15>.

7. Davydenko, N. M. and Sydorenko, D. O. (2025), Prozorist biudzhetykh operatsii v Ukraini ta yii zabezpechennia v umovakh viiny, *Finansy Ukrainy*, № 3, s. 92-110. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.092>.

8. Deloitte and Docusign Research Uncover Costly Problems in the Agreement Process. *Docusign*. Updated Nov 17, 2025, available at: <https://www.docusign.com/blog/deloitteresearch-costly-problems-agreement-process>.

9. Decentralized Finance (DeFi) Adoption: A Market Research. *Antiers*. 2023, available at: <https://www.antiersolutions.com/decentralized-finance-adoption2023/>.

10. Global Financial Inclusion Practices: Case Studies from China, India and the USA. WHITE PAPER. *World Economic Forum*. October 2024. 22 p., available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Financial_Inclusion_Cases_2024.pdf.

11. Vitlinskyi, V. V. and Pernarivskyi, O. V. (2000), Finansova stiiikist yak systemna kharakterystyka, *Bankivska sprava*, № 6, s. 48-51.

12. Novyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy : u 3 t. / redkol.: V. V. Yaremenko ta in. (2008), Akonit, Kyiv, t. 2, 926 s.

13. Novikov, N. B. (2020), Poniattia ta vydy finansovykh posluh: doktrynalnyi ta lehalnyi aspekty, *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, № 7, s. 276-278.

14. Ofitsiini postanovy ta zvity NBU (2022-2024). *Natsionalnyi bank Ukrainy*, available at: <https://bank.gov.ua/ua/legislation>.

15. Yak valiutni obmezhenia vplyvaiut na biznes. Podatkova polityka pid chas viiny (2022-2023 rr.). *Voks Ukraina*, available at: <https://voxukraine.org>.

16. Ekonomika pid chas viiny. *Tsentr ekonomichnoi stratehii*, available at: <https://ces.org.ua/category/research-list/economy-during-the-war/>.

17. Pro skasuvannia kontseptsii “krytychno-ho importu” : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.07.2022 № 761. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2022-%D0%BF>; Pro prodovzhennia rehuliuvannia tsin : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19.06.2023 № 650. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF>; Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn u voiennyi chas : Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.

18. Anders Åslund (2024), Ukraine’s wartime economy is performing surprisingly well, *Atlantic Council*, January 2, available at: <https://www.atlanticcouncil.org/tag/ukraine-economy>.

Стаття надійшла: 15.01.2026

Стаття прийнята: 18.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 659.126:339.166.5

Олексин І. І.,

irina-oleksin@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9118-8173,

Researcher ID: F-7306-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ РІТЕЙЛ-БРЕНДИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та прикладні підходи стосовно концептуалізації напрямів формування та підтримки роздрібного брендингу торговельних мереж. Метою статті було дослідження практики впровадження власних торговельних марок торговельних мереж в Україні для виявлення пріоритетних аспектів формування та підтримки роздрібного брендингу в умовах повномасштабної війни. Доведено, що в умовах воєнного стану все більше значення у сфері товарного обігу відіграють торговельні мережі, які є пасивними провідниками брендів товаровиробників, перетворившись на ініціаторів створення конкурентоспроможної продукції під власною торговельною маркою. Аргументовано, що в процесі управління власною торговельною маркою увага приділяється системі контролю за успішністю реалізації заходів рітейл-брендингу, на основі застосування показників результативності та ефективності. Виявлено сукупність конкурентних переваг, які отримує торговельна мережа внаслідок ефективного управління рітейл-брендингом. Доведено, що процес рітейл-брендингу включає аналіз стратегій позиціонування, створення та управління брендом, способи комунікації з клієнтами та використання цифрових інструментів для підвищення ефективності впроваджених заходів. Уточнено формулювання концепції рітейл-брендингу як сукупності особливостей торговельного підприємства, які важливі для покупця, визначають її унікальні переваги і дозволяють мережі зайняти бажану позицію на ринку товарів та послуг. Обґрунтовано, що одна зі складових потужності бренду торговельної мережі полягає у вивченні індексу капіталу власної торговельної марки. На основі дослідження запропоновано алгоритм брендингу нової власної торговельної марки, що охоплює як повний цикл рітейл-брендингу, так і окремих відокремлених його етапів. Уточнено основні характеристики стратегії позиціонування торговельних мереж та запропоновано умови для сталої позиції на ринку товарів та послуг. Темати наступних досліджень слід обрати дослідження ефективності вибору моделі рітейл-брендингу, а також розуміння основних аспектів, визначення оптимальних елементів та адаптацію стратегій позиціонування брендингу до різних ринкових сегментів.

Ключові слова: бренд, імідж, конкуренція, концепція, лояльність, маркетинг, покупець, позиціонування, рітейл-брендинг, споживач, торговельна марка, торговельна мережа.

Oleksyn I. I.,

irina-oleksin@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9118-8173,

Researcher ID: F-7306-2019,

Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economic, Lviv

CERTAIN ASPECTS OF FORMATION AND SUPPORT OF RETAIL BRANDING OF TRADE CHAINS

Abstract. The article considers theoretical and applied approaches to conceptualizing the directions of formation and support of retail branding of retail chains. The aim of the article was to study the practice of implementing own trademarks of retail chains in Ukraine in order to identify priority aspects of formation and support of retail branding in conditions of full-scale war. It is proved that in conditions of martial law, retail chains play an increasingly important role in the sphere of commodity circulation, which are passive leaders of brands of commodity producers, turning into initiators of the creation of competitive products under their own brand. It is argued that in the process of managing their own brand, attention is paid to the system of control over the success of retail branding measures, based on the use of performance and efficiency indicators. A set of competitive advantages that a retail chain receives as a result of effective retail branding management is identified. It is proven that the retail branding process includes the analysis of positioning strategies, brand creation and management, methods of communication with customers and the use of digital tools to increase the effectiveness of the implemented measures. The formulation of the concept of retail branding is specified as a set of features of a retail enterprise that are important for the buyer, determine its



unique advantages and allow the network to take the desired position in the market of goods and services. It is substantiated that one of the components of the brand power of a retail network is to study the index of the capital of its own trademark. Based on the research, an algorithm for branding a new own trademark is proposed, covering both the full cycle of retail branding and its individual separate stages. The main characteristics of the positioning strategy of retail networks are specified and conditions for a stable position in the market of goods and services are proposed. The topics of future research should include studying the effectiveness of choosing a retail branding model, as well as understanding the main aspects, identifying optimal elements, and adapting branding positioning strategies to different market segments.

Keywords: brand, image, competition, concept, loyalty, marketing, buyer, positioning, retail branding, consumer, trademark, retail chain.

JEL Classification: E20, L81, M30, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-11>

Постановка проблеми. Сталий розвиток ефективного брендингу торговельних мереж стає одним із пріоритетних чинників успіху в умовах воєнного стану в країні. Брендинг не тільки сприяє виокремленню торговельної мережі серед конкурентів, але й формує лояльність та довіру потенційних покупців; це є особливо важливим для економіки воєнного стану. Ефективний розвиток власних торговельних марок потребує формування стратегії роздрібного брендингу, що в результаті вдалої імплементації дозволить підвищити капіталізацію як власних торговельних марок, так і бренда торговельної мережі. Підтримка бренду торговельної мережі включає рітейл-брендинг – створення унікальної стратегії та атмосфери в торговельній одиниці, формування місії й цінностей, розробку ефективної комунікації (онлайн та офлайн), формування довіри, що призводить до посилення лояльності та переконує потенційних покупців обрати саме цей мережевий магазин.

Створення бренду в торговельній мережі вимагає наявності стратегії та ефективно побудованої системи комунікації зі споживачем, завдяки яким рітейл-брендинг переконує споживача віддати перевагу товару чітко визначеної торговельної марки. Головне завдання рітейл-брендингу полягає в переконанні споживача в тому, що саме ці товар або послуга кращі існуючих аналогів. Брендинг у роздрібній торгівлі спрямований на побудову чіткої місії торговельної мережі, створення її унікальних цінностей і стратегічних цілей. А ще на «олюднення» бренду, для того, щоб він став ближче до споживача, за рахунок створення особливої атмосфери і вражень, отриманих у мережевому магазині, а також формуючи унікальну систему торговельного обслуговування.

Внаслідок повномасштабної війни торговельні мережі здійснюють комерційну діяльність в умовах жорсткої конкуренції, надлишку пропозиції на ринку, низького платоспроможного рівня населення. Лояльність споживачів в умовах воєнного стану отримати значно складніше. Ще до лютого 2022 року успіх роздрібних мереж визначався кількістю торговельних одиниць і їх зручним місцем розташування, сьогодні все набагато важче. Бренд торговельної мережі повинен пропонувати не тільки якісний товар, широкий асортимент і доступні

ціни, але й створювати особливу атмосферу споживання, пропонувати нові враження і навіть розваги, саме тому інноваційні технології рітейл-брендингу є затребуваними. Зазначені завдання передбачають уточнення сутності рітейл-брендингу, його структури як бізнес-процесу та функціональної специфіки його окремих етапів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження формування бренду роздрібної торговельної мережі є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, тому ним займалися численні зарубіжні і вітчизняні науковці в галузі маркетингу, менеджменту та брендингу: Т. Геда, Н. Капферер, Ф. Котлер [11], К. Л. Келлер, Л. П. Кудирко, М. Ліндстром, М. О. Лишенко [2], В. В. Любчук [3], Дж. Мерфі, Дж. Пфеффер, П. Темпорала, Дж. Траут та інші дослідники. Аналіз основних підходів до управління та розвитку роздрібним брендингом підприємств торгівлі, а саме: створення позитивного сприйняття споживачами, стратегії комунікації, використання діджитал-технологій у процесі брендингу, визначення ролі і значимості розвитку інтелектуальної творчої діяльності та комерціалізації її результатів для ефективного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання, забезпечення інноваційності [10] та конкурентоспроможності системи національного господарства, – досліджено у наукових розробках таких вчених та практиків: Д. Аакер [9], Д. Алесандро, В. В. Апопій, Т. Г. Васильців, Я. Елвуд, К. Келер, Р. Л. Лупак, П. Спінеллі, О. Л. Шевченко [8] та ін.

Здійснивши аналіз публікацій зарубіжних і вітчизняних науковців цієї проблематики, ми прийшли до висновку, що питання, пов'язані з виявленням пріоритетних аспектів формування роздрібного брендингу, потребують подальшого системного дослідження і є актуальними в умовах повномасштабної війни. Значна кількість питань, пов'язаних із підтримкою рітейл-брендингу в умовах воєнної економіки, є ще недостатньою мірою вирішена. Внаслідок вище зумовленого об'єктивно виникає необхідність у проведенні теоретичних та методичних розробок щодо формування та підтримки роздрібного брендингу.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження практики впровадження власних торговельних марок торговельних мереж в Україні

для виявлення пріоритетних аспектів формування та підтримки роздрібного брендингу в умовах повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану все більше значення у сфері товарного обігу відіграють торговельні мережі, які є пасивними провідниками брендів товаровиробників, перетворившись на ініціаторів створення конкурентоспроможної продукції під власною торговельною маркою (далі – ВТМ). Власна торговельна марка роздрібної мережі – це ім'я, марочний знак, символ або їх комбінація, що знаходяться у власності (розпорядженні, володінні та користуванні) мережі, контрольовані нею і призначені для ідентифікації та диференціації товару, що виробляється переважно у форматі контрактного виробництва продукції за специфікацією мережі, ритейлера, який володіє ВТМ. Власні торгові марки формуються та розвиваються внаслідок спільних зусиль роздрібної мережі та товаровиробників – постачальників товарів під ВТМ. При цьому реалізуються заходи ребрендингу щодо формування тривалої стійкої прихильності покупців до ВТМ ритейлера та мережевої топології [1-4].

У процесі управління ВТМ торговельної мережі особлива увага приділяється системі контролю за успішністю реалізації заходів ритейл-брендингу. Для здійснення такого контролю використовуються показники результативності та ефективності ритейл-брендингу. Адже саме успішно розроблена та впроваджена стратегія ритейл-брендингу дозволяє знизити ризик невизначеності та сприяє побудові стійких, довготривалих взаємовідносин між ритейлерами та споживачами. Водночас щорічно зростає частка товарів під ВТМ роздрібних мереж як суббрендів ритейлера, які все активніше витісняють із роздрібного ринку бренди відомих товаровиробників.

Відповідно, сама розробка концептуальної моделі процесу управління ВТМ роздрібної мережі стає своєрідною функцією розуміння поняття «брендинг». Аналіз численних трактувань брендингу свідчить, що його можна трактувати подвійно [4]. Вузьке трактування включає створення зовнішніх атрибутів бренду – його візуальних і вербальних ідентифікаторів, що дозволяють впізнати і виділити марочний товар у межах тієї чи іншої товарної категорії. Згідно з іншим, більш широким (розширювальним) трактуванням під брендингом слід розуміти процес створення та розвитку бренду та його індивідуальності [7], що включає розробку як вербальних та візуальних ідентифікаторів бренду (зовнішня ідентичність), так і цінностей бренду (внутрішня ідентичність).

Інструментом, що формує постійний склад покупців і забезпечує їх лояльність, є бренд торговельної мережі. «Бренд – досить широке поняття. Він являє собою своєрідну ментальну конструкцію, що формується в свідомості споживача. Бренд формується думками, почуттями, емоціями і уявою людей...» [6]. ВТМ тільки тоді може вважатися сильним брендом, коли споживач чітко зіставляє з нею власну особистісну цінність, що визначає його вигоди від відвідування тієї чи іншої мережі.

Згідно з останніми дослідженнями, проведеними фахівцями українського брендингового агентства KOLORO, в сфері ритейлу: 1) 50% покупців при здійсненні покупок розраховують на професійну допомогу, при цьому в якості рекомендації можуть виступати порада продавця, реклама, POS-матеріали, грамотна викладка товару та інше; 2) 73% споживачів при виборі товару звертаються за консультацією до продавця [5].

Продуманий дизайн товарних відділів підвищує обсяги продажів у середньому на 30-35%, виважена викладка товару – на 15%, застосування фірмового стилю в оформленні торговельної мережі підвищує пізнаваність ритейл-брендингу на 85%, а комплексне застосування його технологій стимулює зростання продажів бренду на 123% [5].

Ефективне управління ритейл-брендингом забезпечує торговельній мережі незаперечні конкурентні переваги на ринку, а саме:

- ідентифікує мережу та її товари на ринку;
- уніфікує комунікації і створює єдиний цілісний образ товару;
- дозволяє створювати цінову премію та забезпечує додатковий прибуток;
- забезпечує ефективний збут і стимулює повторні покупки;
- формує лояльність покупців;
- прискорює оздоровлення мережі після криз (нокаут, карантин тощо);
- згуртовує команду та захищає власника в процесі роботи з партнерами;
- забезпечує високі дивіденди та збільшує ринкову капіталізацію мережі;
- полегшує вихід на нові товарні і географічні ринки;
- розвиває нові категорії товарів.

Дослідження процесу ритейл-брендингу включає аналіз стратегій позиціонування, створення та управління брендом, способи комунікації з клієнтами та використання цифрових інструментів для підвищення ефективності впроваджених заходів. Водночас брендинг ВТМ з погляду так званого процесного підходу здійснюється за допомогою декількох етапів, що змінюють один одного, повна послідовність яких формує цілісний цикл процесу ритейл-брендингу. Схема кругообігу процесів, що становлять повний цикл ритейл-брендингу ВТМ, в узагальненому вигляді представлена на рис. 1.

Початково торговельна мережа замовляє поставку марочного товару у виробника-постачальника за уточненою специфікацією (остання містить задалегідь задані властивості товару, обсяги товарної партії, а також інформацію про його упаковку та маркування, ключові критерії контролю якості) у встановлені сторонами терміни. Виробник-постачальник виготовляє відповідно до замовлення партію марочного товару, маркованого відповідно до специфікації замовника. Потім торговельна мережа самостійно просуває товари на ринок під ВТМ, продаючи їх через мережеві магазини з поєднанням інструментів маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання продажу, мерчандайзингу тощо).

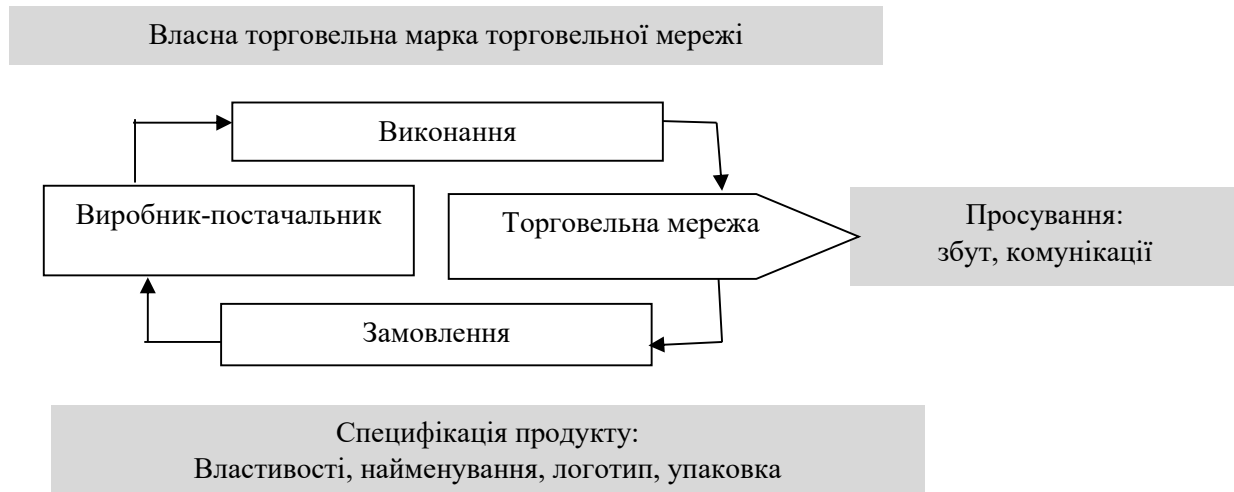


Рис. 1. Узагальнена схема повного циклу рітейл-брендингу BTM

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Алгоритм брендингу нової BTM, що охоплює як повний цикл рітейл-брендингу, так і окремих відокремлених його етапів, відображено у табл. 1. Така послідовність етапів рітейл-брендингу BTM виступає свого роду універсальною схемою дій, що може розглядатися в якості рекомендованої до практичного застосування, як алгоритму брендингу нових BTM за умови, що запропонована комбінація етапів буде доповнена як умовою хронологічного проходження етапів один за одним (у порядку від першого і до завершення), так і поверненням до раніше пройдених етапів (наприклад, у разі невдалого досвіду взаємодії торговельної мережі з раніше обраним постачальником-виробником товару) і пропуску тих операцій, які в силу специфіки асортиментного наповнення BTM не є затребуваними.

Характеристики, які споживач присвоює торговельній мережі, незалежно від того, реальні вони або уявні, є ідентифікаторами бренду. Однак

далеко не кожна характеристика-ідентифікатор є конкурентною перевагою торговельної мережі. Вважаємо, що бренду торговельної мережі притаманні дві групи властивостей: 1) властивості, що ідентифікують його з товарною категорією в цілому (в нашому випадку – формат); 2) очікувані властивості, здатні при правильній маркетинговій стратегії стати його конкурентними перевагами.

Таким чином, в якості переваг виступають ідентифікатори, що відображають очікування споживачів і є унікальними. Ці переваги становлять основу для створення концепції рітейл-брендингу. Підтримуємо погляди науковців, які твердять, що концепція рітейл-брендингу – це сукупність особливостей торговельного підприємства, які важливі для покупця, визначають її унікальні переваги і дозволяють мережі зайняти бажану позицію на ринку товарів та послуг (рис. 2).

Таблиця 1

Функціональні напрямки та процесні етапи рітейл-брендингу нової BTM

Функціональні напрямки брендингу BTM	Етапи брендингу BTM
Розробка стратегії створення та розвитку нової BTM	Визначення цільових асортиментного, категоріального та цінового сегментів товарної пропозиції та розробка сценарію поступального збільшення продаж асортиментного наповнення BTM
	Стратегічне проектування функціональних властивостей та передбачуваних переваг асортиментного наповнення нової BTM
	Визначення ймовірних конкурентних переваг нової BTM
Оптимізація узгодження стратегії (стратегій) розвитку нової BTM із зовнішнім середовищем	Розробка синтетичного уявлення про місце нової BTM в асортиментному та марочному портфелі торговельної мережі
	Підбір та інтеграція в проект партнера-постачальника (партнерів-постачальників)
	Гармонізація властивостей асортиментного наповнення BTM з вимогами чинного технічного регулювання
Виведення BTM на ринок, закріплення її та розвиток	Просування нової BTM
	Моніторинг та контроль якості управління виробництвом асортиментного наповнення BTM; контроль процесу виробництва та тестування серійних зразків асортиментного наповнення BTM в якості заходів для контролю за факторами, що загрожують цільовому категоріальному статусу BTM та її репутації
	Створення та впровадження у практику стандартів бізнес-процесів, спрямованих на зміцнення BTM у ході післяпродажного та гарантійного обслуговування товарів довготривалого використання, що реалізуються під BTM торговельної мережі

Джерело: розроблено автором

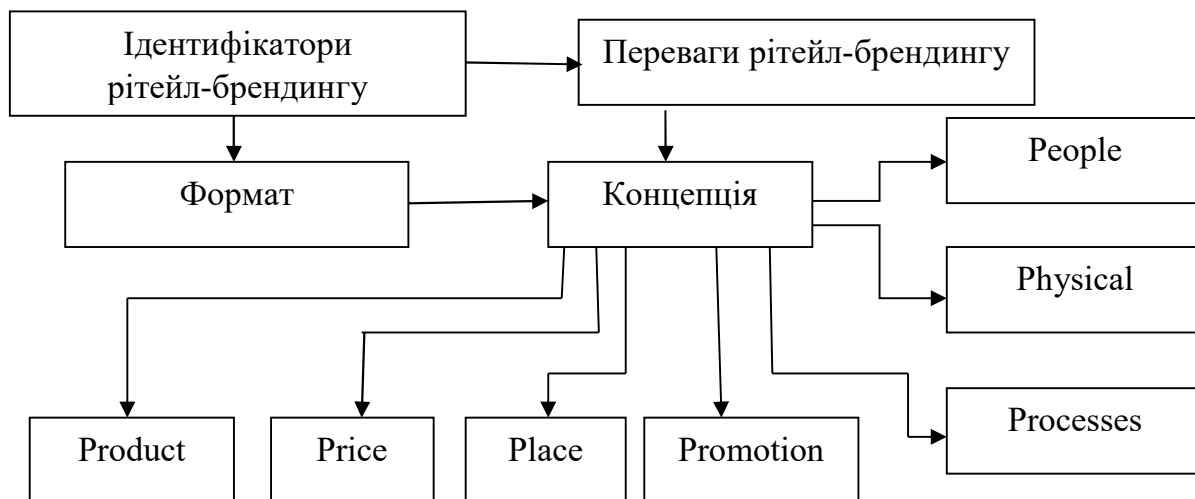


Рис. 2. Концепція рітейл-брендингу

Джерело: розроблено автором на основі [9]

З огляду на специфіку маркетингу в торговельній мережі до традиційних «4Р» слід додати ще три: люди (People); обслуговування/процеси (Processes); відчуття від атмосфери (Physical evidence).

Із точки зору сучасного рітейлу товарний асортимент, який складається виключно з товарів із брендами виробників, позбавляє торговельну мережу індивідуальності, а це в умовах зростаючої конкуренції – неприпустимо. Диференціація торговельної мережі за допомогою ВТМ дозволяє досягти зростання купівельної лояльності по відношенню до мережевого магазину. Підтримуємо погляди науковців, які вважають, що “... купівельна лояльність – це головний привід випустити товар під власною торговою маркою. Товари ВТМ мережі – це те, чого хочуть споживачі; це робить споживачів вірними магазину” [9, с. 71].

На жаль, у науковців єдиного підходу до формування дефініції споживчої лояльності немає. Окремі вчені вважають, що лояльність – це факт здійснення повторної покупки товару або бренду, інші, що лояльність – це скоріше емоційне ставлення до бренду, а деякі вважають, що сам факт покупки не важливий, головне – ставлення до ВТМ [6].

На наш погляд, з однієї сторони, лояльність – це перш за все виключно поведінкова характеристика. Це вибір ідентичного бренду в товарній групі та перевага конкретного місця торговельного обслуговування (магазину, торгового центру, салону, крамниці тощо) при повторній купівлі товару. З іншої сторони, це емоційне поняття. Лояльність – це схильність клієнта скористатися послугами торговельної мережі незалежно від пропозицій конкурентів, навіть у тому випадку, якщо з фінансової точки зору вони для нього більш вигідні [7].

Вважаємо, що одна зі складових потужності бренду торговельної мережі полягає у вивченні індексу капіталу ВТМ. Цей показник характеризує потужність бренду торговельної мережі і

складається з декількох складових. Пропонуємо до основних складових віднести:

1) знання торговельної марки – скільки людей знають про існування ВТМ та називають у числі перших;

2) ставлення до ВТМ – чи готові покупці витрачати в цій мережі більше коштів, їхати спеціально до мережевого магазину, рекомендувати її знайомим для здійснення покупок.

Значно підвищити потужність бренду і покращити імідж у сприйнятті споживачів можливо внаслідок застосування комунікаційних рішень (промоакції, реклама тощо), а також бізнес-рішень (помірна цінова політика, відкриття нових мережевих магазинів тощо).

У той же час для формування потужного бренду велике значення має такий показник, як кількість потенційних покупців. Потенційні покупці – це ті споживачі, що готові визнати мережевий магазин улюбленим та рекомендувати його знайомим. Ці покупці, як правило, звертають увагу на рекламу своєї улюбленої мережі та не беруть до уваги акції інших мереж. Це та база прихильників, що дуже важлива, адже готова платити за придбаний товар більше та прощати окремі недоліки в системі торговельного обслуговування. Тому ВТМ необхідно розглядати як фактор створення та підтримки лояльності споживачів до бренду, а також як повноцінну складову комунікацій рітейл-брендингу, що повинна відповідати її позиціонуванню.

Позиціонування торговельної мережі – це не поодинокі дія, не процес, не спосіб, не місце і не ідея, а результат пошуку набору відмінних характеристик конкретного товару в межах конкретного ринкового сегмента. У роздрібній торгівлі саме торговельний формат в якості специфічної організаційної форми слід розглядати як основний мережевий продукт.

Питання позиціонування товару розроблено в науковій і практичній літературі досить детально

[2-4, 9, 11]. Що стосується позиціонування торговельних мереж, то даний аспект поки не отримав комплексного розгляду. Розглядаючи теоретичні аспекти позиціонування, виокремлюємо три підходи до інтерпретації даної дефініції:

- 1) позиціонування як стратегія (Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, П. Дойль);
- 2) позиціонування як концепція (Джек Траут, Д. Кревенс);
- 3) позиціонування як комплекс заходів (Тім Амблер, Ел Райс, Джек Траут).

Позиціонування в контексті даного дослідження – це визначення позиції бренду торговельної мережі, його цілісного образу серед розмаїття конкурентів у свідомості цільової аудиторії. Враховуючи, що позиціонування є базовим початковим етапом розробки бренду торговельної мережі, він включає в себе як визначення конкурентних переваг, так і визначення «ринкової ніші» бренду, його позиції в свідомості цільової аудиторії. Саме позиціонування є відправною точкою для подальшої розробки назви, комунікаційного образу та візуального стилю бренду торговельної мережі.

Основна мета позиціонування – добитися сталого уявлення в свідомості покупців про торговельну мережу як про краще місце покупок для конкретних умов. Стратегія позиціонування – це маркетингова діяльність торговельної мережі, спрямована на досягнення і збереження бажаної позиції на ринку [11]. Необхідно, щоб стратегія позиціонування мала наступні характеристики:

- 1) відображала призначення торговельної мережі, її цінність для цільового сегмента та споживачів через довгострокові цілі і програми дій;
- 2) чітко ідентифікувала цільові сегменти покупців, на які буде направлено маркетинговий і комунікаційний вплив;
- 3) забезпечувала довгострокові конкурентні переваги торговельної мережі в обраних сегментах;
- 4) чітко визначала набір маркетингових інструментів формування іміджу і репутації торговельної мережі;
- 5) являла собою комплекс узгоджених рішень;
- 6) дозволяла здійснювати злагоджені дії співробітників і підрозділів, спрямовані на досягнення та підтримання бажаної позиції, базованої на обраному елементі диференціації.

Стратегія позиціонування повинна ґрунтуватися на сильній концепції, що дозволить виокремити торговельну мережу в ряду конкурентів. Концепція повинна виходити з причин, за якими покупці віддають перевагу конкретному мережевому магазину, і транслювати дану інформацію для власної цільової аудиторії. З метою успішного позиціонування торговельної мережі слід дотримуватися наступних умов:

1. Ясність. За формою позиціонування має бути простим, зрозумілим, ґрунтуватися на невеликій сукупності об'єктивних і суб'єктивних характеристик торговельної мережі. Ідея позиціонування повинна бути чітко виражена з урахуванням як цільового ринку, так і пріоритетних переваг.

Необхідність бути зрозумілим переважно призводить до формулювання позиціонування в одній фразі.

2. Послідовність. Для того, щоб торговельну мережу помітили споживачі, слід діяти послідовно.

3. Правдоподібність. Тези, в яких торговельна мережа висловлює своє позиціонування, повинні бути привабливими, оригінальними та вселяти довіру. Імідж торговельної мережі і реальність повинні бути спорідненими.

4. Конкурентоспроможність. У відзначеної переваги повинен бути певний конкурентний аспект. Торговельна мережа має володіти певною якістю, яка відсутня у конкурентів і представляє певну споживчу цінність.

Комплекс заходів із позиціонування – це конкретні способи донесення концепції позиціонування до цільового сегмента і споживчих груп у ході реалізації маркетингових програм. Позиціонування конкретизується та реалізується в комплексі маркетингу торговельної мережі (7Р) і визначенні торговельного формату. У стратегічному маркетингу такі елементи, як сегментування, аналіз цільової аудиторії та вивчення конкурентів, складають стратегію позиціонування, що дозволяє виявити основні переваги торговельної мережі та з їх допомогою підвищити споживчий інтерес. Концепція позиціонування торговельної мережі, тобто формулювання її ринкової позиції, стає основою для операційного маркетингу – комплексу заходів із позиціонування. Таким чином, концепція позиціонування – це формулювання суті пропозиції торговельної мережі з урахуванням потреб цільової аудиторії, очікувань інших споживчих груп і міркувань вигоди безпосередньо для самої мережі.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Врахування окремих аспектів формування та підтримки рітейл-брендингу, а також розвиток цифрових технологій є критичними аспектами успішного брендингу торговельних мереж. На цій основі сформовано розуміння логіки побудови етапів створення, виведення на ринок та зміцнення нових торговельних марок – алгоритм рітейл-брендингу нових ВТМ. Запропоновано класифікацію складових частин рітейл-брендингу ВТМ, проведену за двома напрямками: функціональним наповненням окремих напрямків брендингу та процесною специфікою окремих етапів брендингу. Це дозволяє розглядати у взаємозв'язку функціонально-специфічні напрямки рітейл-брендингу ВТМ та ділові етапи процесу. Разом з тим, необхідно зазначити, що специфіка наповнення асортименту торговельної марки з додатковою цінністю для споживача (додатковою зручністю у використанні тощо) може призводити до додаткових витрат, які переважно мають відношення до всього циклу рітейл-брендингу ВТМ і не можуть бути співвіднесені з будь-яким окремим його етапом.

Стратегія позиціонування у роздрібній торговельній мережі в повній мірі реалізується через торговельний формат і комплекс маркетингу (7Р). Саме тому лояльність та прихильність покупців

формується саме до певного торговельного формату, тобто споживач здійснює покупки в мережевому магазині, в основі позиціонування якого знаходиться стратегія комфорту. При закритті мережевого магазину з високим рівнем обслуговування покупець віднайде магазин подібного формату з більшою ймовірністю, ніж перейде у магазин економічного статусу.

Темами наступних досліджень слід обрати вивчення ефективності вибору моделі рітейл-брендингу, а також розуміння основних аспектів, визначення оптимальних елементів та адаптацію стратегій позиціонування брендингу до різних ринкових сегментів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каркушка О. О. Управління брендом підприємства роздрібною торгівлю. *Економіка та суспільство*. 2025, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-123>.

2. Лишенко М. О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>.

3. Любчук В. В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1 (16). С. 57-63. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/socst_2020_1_9_2.

4. Надточій І. І., Руснак А. В., Гриценюк В. В. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2019, (12). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf.

5. Просвирина А. Правильний рітейл-брендинг на прикладі магазинів «М'ясний». *KOLORO*. April 16, 2015. URL: <https://koloro.ua/ua/brending-i-marketing/pravylnyj-ritejl-brending-na-priklad-i-magazyniv-myasnyj/>.

6. Просвирина А. Цінності бренду. 10 способів створити цінності бренду. *KOLORO*. August 28, 2012. URL: <https://koloro.ua/ua/bez-kategori%D1%97-ua/czinnosti-brendu-10-sposobiv-stvoryty-czinnosti-brendu/>.

7. Рітейл-брендинг: як привабити покупців / за матеріалами бізнес-консультанта та стратегіста Арндта Трайндла. *Wizart*. URL: <https://wizart.agency/ritejl-brendyng/>.

8. Шевченко О. Л. Власні торговельні марки проти брендів: розвиток, тенденції, перспективи. *Молодий вчений*. 2014. № 8(11). С. 56-60. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-396-401_2.

9. Aaker D. A., Joachimsthaler E. Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy. N.Y. : The Free Press, 2009. 368 p. URL: <https://bookpremiumfree.com/downloads/Brand+Leadership+David+Aaker/>.

10. Digital C. Top 7 retail technology innovations transforming the industry. *Copper Digital*. 2024. URL: <https://copperdigital.com/blog/converting-retail-and-consumer-businesses-into-software-driven-innovators/>.

11. Kotler P. Marketing Management. The Millennium Edition. Prentice Hall : Upper Saddle River, 2000.

REFERENCES

1. Karkushka, O. O. (2025), Upravlinnia brendom pidpriemstva rozdribnoi torhivli, *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-123>.

2. Lyshenko, M. O. (2023), Brend-menedzhment yak instrument marketynhovoї diialnosti pidpriemstv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>.

3. Liubchuk, V. V. (2020), Brend-menedzhment yak vyd upravlinskoi diialnosti, *Sotsiologichni studii*, № 1 (16), s. 57-63. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/socst_2020_1_9_2.

4. Nadtochii, I. I., Rusnak, A. V. and Hrytseniuk, V. V. (2019), Sutnist brendynhu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva, *Efektivna ekonomika*, (12), available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf.

5. Prosvyryna A. (2015), Pravylnyi riteil-brendinh na prykladi mahazyniv «Miasnyi», *KOLORO*, 16 kvitnia, available at: <https://koloro.ua/ua/brending-i-marketing/pravylnyj-ritejl-brending-na-priklad-i-magazyniv-myasnyj/>.

6. Prosvyryna A. (2012), Tsinnosti brendu. 10 sposobiv stvoryty tsinnosti brendu, *KOLORO*, 28 serpnia, available at: <https://koloro.ua/ua/bez-kategori%D1%97-ua/czinnosti-brendu-10-sposobiv-stvoryty-czinnosti-brendu/>.

7. Riteil-brendynh: yak pryvabyty pokuptsiv / za materialamy biznes-konsultanta ta stratehista Arndta Traindla. *Wizart*, available at: <https://wizart.agency/ritejl-brendyng/>.

8. Shevchenko, O. L. (2014), Vlasni torhovelni marky proty brendiv: rozvytok, tendentsii, perspektyvy, *Molodyi vchenyi*, № 8(11), s. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-396-401>.

9. Aaker, D. A. and Joachimsthaler E. (2009), Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy, The Free Press, N.Y., 368 p., available at: <https://bookpremiumfree.com/downloads/Brand+Leadership+David+Aaker/>.

10. Digital C. (2024), Top 7 retail technology innovations transforming the industry, *Copper Digital*, available at: <https://copperdigital.com/blog/converting-retail-and-consumer-businesses-into-software-driven-innovators/>.

11. Kotler P. (2000), Marketing Management. The Millennium Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Стаття надійшла: 28.01.2026

Стаття прийнята: 24.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 331.45: 336.7: 65.011.56

Тадеошук О. В.,

olha.tadeoshchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055,

ResearcherID: HPC-0871-2023,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Львівського торговельно-економічного університету, м. Львів

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ І ПОВЕДІНКОВИХ ЧИННИКІВ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ ЖІНОК У РАМКАХ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті здійснюється комплексний аналіз економічних і поведінкових чинників фінансової грамотності жінок в умовах сучасного суспільства, акцентуючи увагу на їхньому впливі в рамках соціального менеджменту. Фінансова грамотність жінок є критично важливим аспектом для забезпечення їх економічної автономії, покращення соціального становища та зменшення нерівності в доступі до ресурсів. Дослідження охоплює різні аспекти, що впливають на фінансову грамотність: економічні умови, такі як рівень заробітної плати, доступ до фінансових послуг, умови зайнятості та соціального забезпечення, а також поведінкові фактори, які включають соціальні норми, ставлення до ризику і фінансове планування. Сформульовано гіпотезу про те, що жінки, які отримують доступ до освіти та підтримки в складних фінансових ситуаціях, мають вищий рівень фінансової грамотності. Крім того, стаття досліджує роль соціального менеджменту у впровадженні ефективних програм, які допомагають жінкам покращити їх фінансову грамотність. Розглянуто приклади успішних ініціатив, усередині яких визначено необхідність інтеграції фінансової освіти в навчальні програми, а також активізацію соціальних програм, що сприяють підвищенню рівня фінансової обізнаності. На основі результатів дослідження сформульовано рекомендації для державних установ, недержавних організацій та комерційних структур, спрямовані на підвищення фінансової грамотності жінок. Встановлено, що підвищення рівня фінансової освіти сприяє змінам у поведінці жінок щодо управління особистими фінансами, забезпечуючи кращі умови для економічного розвитку родин та суспільства в цілому. Таким чином, стаття підкреслює важливість фінансової грамотності як засобу для феміністичних змін у суспільстві, які сприяють економічній незалежності жінок. Дослідження вказує на те, що активні дії в напрямку підвищення фінансової грамотності жінок можуть мати значний позитивний вплив на розвиток як окремих особистостей, так і суспільства в цілому. Результати дослідження становлять цінність для подальших наукових розробок у сфері соціального менеджменту та фінансових досліджень, а також можуть бути використані для формування державних політик.

Ключові слова: економічні чинники, поведінкові чинники, соціальний менеджмент, фінансова освіта, економічна автономія, соціальні норми.

Tadeoshchuk O. V.,

olha.tadeoshchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055,

ResearcherID: HPC-0871-2023,

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

ANALYSIS OF ECONOMIC AND BEHAVIORAL FACTORS OF WOMEN'S FINANCIAL LITERACY IN THE CONTEXT OF SOCIAL MANAGEMENT

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of economic and behavioral factors of women's financial literacy in modern society, focusing on their impact within the framework of social management. Women's financial literacy is a critical aspect of ensuring their economic autonomy, improving their social status, and reducing inequality in access to resources. The study covers various aspects that influence financial literacy: economic conditions such as wage levels, access to financial services, employment and social security conditions, as well as behavioral factors that include social norms, attitudes toward risk, and financial planning. The hypothesis is that women who have access to education and support in difficult financial situations have higher levels of financial literacy. In addition, the article examines the role of social management in implementing effective programs that help women improve their financial literacy. Examples of successful initiatives are considered, within which the need to integrate financial education into educational programs is identified, as well as the activation of social programs that contribute to increasing the level of



financial awareness. Based on the results of the study, recommendations are formulated for government agencies, non-governmental organizations, and commercial structures aimed at improving women's financial literacy. It has been established that improving the level of financial education contributes to changes in women's behavior regarding personal finance management, providing better conditions for the economic development of families and society as a whole. Thus, the article emphasizes the importance of financial literacy as a mean for feminist change in society that promotes women's economic independence. The study indicates that active measures to improve women's financial literacy can have a significant positive impact on the development of both individuals and society as a whole. The results of the study are valuable for further scientific developments in the field of social management and financial research, and can also be used to shape public policy.

Keywords: economic factors, behavioral factors, social management, financial education, economic autonomy, social norms.

JEL Classification: D14, G53, I21, J16, J30

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-12>

Постановка проблеми. У сучасному світі фінансова грамотність жінок є ключовим чинником, що впливає на їхню економічну автономію та соціальне становище. Незважаючи на значні досягнення в сприянні гендерній рівності, жінки все ще стикаються з численними бар'єрами, які ускладнюють їх доступ до фінансових ресурсів і прийняття потужних фінансових рішень. Ці бар'єри можуть бути як економічного, так і поведінкового характеру.

Економічні чинники включають:

- Низький рівень доходів і зайнятості, що обмежує можливості жінок для накопичення заощаджень та інвестицій.
- Нерівний доступ до фінансових послуг, що заважає жінкам отримувати кредитування або довгострокові фінансові продукти, які можуть сприяти їх розвитку.

Поведінкові чинники охоплюють:

- Соціальні норми та стереотипи, які впливають на сприйняття жінок у фінансовій сфері, призводячи до зниження їхньої самооцінки та бажання приймати фінансові рішення.
- Відсутність знань і навичок у фінансовому управлінні, що може обмежити свідоме прийняття рішень щодо інвестицій та заощаджень.

В умовах соціального менеджменту постає необхідність у розробці ефективних стратегій і програм, які враховують ці чинники для покращення фінансової грамотності жінок. Тому важливо детально проаналізувати, яким чином економічні та поведінкові чинники впливають на фінансову грамотність жінок, а також виявити шляхи їх подолання через соціальне управління. Це сприятиме створенню справедливого і рівного соціального середовища, де жінки зможуть реалізувати свій фінансовий потенціал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом питання фінансової грамотності жінок привертає увагу дослідників у різних країнах. Це пов'язано з усвідомленням важливості економічної автономії жінок у контексті соціального розвитку та боротьби з бідністю. Дослідження у даній галузі охоплюють широкий спектр аспектів, які варто вивчити детальніше.

По-перше, фінансова грамотність розглядається важливим фактором економічної автономії жінок. Роботи таких авторів, як Лузарді і Мітчел [3, с. 34], підкреслюють, що високий рівень фінансових знань позитивно впливає на ухвалення обґрунтованих фінансових рішень. Дослідження показують: жінки, які отримують доступ до фінансової освіти, мають кращі шанси управляти своїми фінансами ефективно, що, в свою чергу, сприяє їх економічній незалежності [3, с. 37].

По-друге, багато досліджень відзначають вплив соціокультурних факторів на фінансову обізнаність жінок. Наприклад, Тінклер та Уїлан розглядають, як соціальні норми і стереотипи формують уявлення про фінансову компетентність жінок. Ці фактори часто призводять до зниження самооцінки, що, у свою чергу, негативно впливає на бажання жінок приймати ризики у фінансовій сфері [5, с. 56].

По-третє, поведінкові чинники також відіграють важливу роль. Дослідження Пеккарінен та інші акцентують увагу на тому, як страх перед ризиками і відсутність досвіду в управлінні фінансами можуть спонукати жінок до обережних рішень. Це призводить до того, що багато хто уникають інвестицій або не використовують доступні фінансові інструменти для накопичення капіталу [4, с. 67].

Додатково варто зазначити, що технології і фінансові інновації пропонують нові можливості для підвищення фінансової обізнаності жінок. Дослідження Деміргюча-Кунта висвітлюють, як фінансові технології, зокрема мобільні додатки для управління фінансами, здатні спростити доступ до фінансової освіти і підтримки. Це відкриває нові перспективи для жінок, що можуть навчитися більш ефективно управляти своїми фінансами в зручний для них спосіб [7, с. 78].

На завершення: різноманітні державні ініціативи та програми підтримки мають потенціал для покращення фінансової грамотності жінок. Останні публікації, зокрема звіт OECD (2021), аналізують ефективність таких програм і підкреслюють їх важливість у формуванні фінансової обізнаності. Дослідження вказують: державна підтримка і соціальні програми, спрямовані на фінансову освіту, можуть суттєво підвищити рівень фінансової

грамотності у жінок, що, в свою чергу, впливає на їхню економічну участь (OECD (2021)). Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про комплексний підхід до вивчення фінансової грамотності жінок, що включає економічні, соціальні й технологічні аспекти. Це підкреслює необхідність подальших досліджень у даній важливій сфері з метою розробки ефективних політик та програм для підтримки жінок у досягненні фінансової автономії.

Постановка завдання. У контексті проведеного дослідження необхідно провести аналіз теоретичних основ фінансової грамотності. Це включатиме вивчення та систематизацію існуючих наукових підходів до фінансової обізнаності, з особливою увагою до гендерних аспектів. Також важливо визначити ключові економічні чинники, що впливають на фінансову грамотність жінок. Серед них слід виділити рівень доходу, доступ до фінансових послуг та участь у ринку праці.

Третім завданням є вивчення поведінкових аспектів. Необхідно дослідити, як соціальні норми, стереотипи та особистісні характеристики жінок, такі як самооцінка і страх перед ризиками, впливають на їхні фінансові рішення.

Крім цього, потрібно оцінити ефективність існуючих програм і ініціатив, спрямованих на підвищення фінансової грамотності жінок. Це дозволить зрозуміти, які з них є найбільш результативними та які аспекти потребують покращення.

Наступним завданням є розробка практичних рекомендацій для державних органів, неприбуткових організацій та бізнес-структур. Ці рекомендації мають бути спрямовані на розвиток ефективних програм фінансової освіти для жінок.

Також важливо визначити, яку роль соціальний менеджмент може зіграти в подоланні бар'єрів, що заважають підвищенню фінансової грамотності жінок, і розглянути можливі стратегії для цього.

На завершення: необхідно буде сформулювати висновки, узагальнивши основні результати дослідження та визначивши шляхи покращення фінансової грамотності жінок у соціальному контексті. Ці завдання сприятимуть більш глибокому розумінню впливу економічних і поведінкових чинників на фінансову грамотність жінок, а також допоможуть у розробці ефективних стратегій підтримки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова грамотність є критичним компонентом економічного розвитку та соціального прогресу. У сучасному глобалізованому світі, де фінансові послуги стають невід'ємною частиною повсякденного життя, здатність управляти особистими фінансами стає все більш важливою для всіх верств населення. Проте, незважаючи на покращення загального доступу до фінансових ресурсів, жінки часто стикаються з бар'єрами, які ускладнюють їхню фінансову автономію.

Дослідження фінансової грамотності жінок виявляє важливі аспекти, що стосуються не лише економічних, але й соціокультурних чинників, які впливають на їхню здатність приймати обґрунтовані

фінансові рішення. Традиційні стереотипи, соціальні норми і поведінкові бар'єри часто створюють труднощі у здобутті знань у сфері фінансів і в їхньому застосуванні на практиці. Водночас фінансова грамотність жінок має величезне значення не тільки для їх особистого добробуту, а й для стабільності сімей і розвитку суспільства в цілому.

У цьому дослідженні акцентується увага на комплексному аналізі економічних і поведінкових чинників фінансової грамотності жінок. Розгляд цих чинників дозволить виявити не лише існуючі проблеми, а й потенціал для покращення фінансового становища жінок через соціальне управління. Оскільки роль жінок у фінансовій сфері зростає, розуміння цих питань стає все більш актуальним для формування ефективних політик, спрямованих на підтримку жінок та забезпечення їхньої фінансової незалежності.

Дослідження поведінкових аспектів фінансової грамотності часто вказує на необхідність інтеграції фінансової освіти в навчальні програми, розробку спеціальних тренінгів та освітніх ініціатив для жінок. Таким чином, цей матеріал має на меті не лише проаналізувати сучасний стан фінансової грамотності жінок, а й запропонувати рекомендації щодо її покращення через соціальний менеджмент, що сприятиме забезпеченню більшої фінансової автономії жінок у суспільстві.

Фінансова грамотність є невід'ємною складовою економічного благополуччя та соціальної автономії жінок. Цей аспект охоплює не лише знання про фінансові інструменти, але й здатність приймати обґрунтовані рішення у сфері фінансів. У сучасному світі, де фінансові послуги стають важливою частиною повсякденного життя, здатність ефективно управляти особистими фінансами набуває особливої значущості. Однак, незважаючи на зростання уваги до гендерних аспектів фінансової грамотності, жінки продовжують стикатися з численними перешкодами, які впливають на їх економічну автономію.

Дослідження цього питання виявляє багатогранні чинники, як економічні, так і поведінкові, що позначаються на рівні фінансової грамотності жінок. Важливо зрозуміти, як саме ці чинники взаємодіють, формуючи уявлення та практики жінок у сфері фінансів.

Одним із найважливіших економічних чинників, що визначають фінансову грамотність жінок, є рівень заробітної плати. Згідно з дослідженнями жінки частіше займають позиції з нижчою оплатою праці, що обмежує їх можливості для накопичення коштів і інвестування. Це не лише послаблює їхнє економічне становище, але й негативно впливає на самооцінку. Чим нижча заробітна плата, тим менше можливостей для участі у фінансових ринках і доступу до різноманітних фінансових продуктів.

Доступ до фінансових послуг є ще одним критичним чинником, що впливає на фінансову грамотність жінок. Ті, хто мають обмежені можливості отримати кредит або консультативну підтримку, стикаються з труднощами в реалізації своїх фінансових планів. Це є особливо серйозною проблемою

для тих, хто працює в неофіційних секторах, де практично відсутні соціальні гарантії та стабільність.

Умови зайнятості та доступ до соціального забезпечення також відіграють важливу роль. Особи, які працюють у стабільних умовах із хорошими соціальними гарантіями, зазвичай мають вищі можливості для навчання та розвитку фінансових навичок. Жінки, які працюють у сферах із низьким рівнем захисту, часто позбавлені необхідних ресурсів для вдосконалення своїх фінансових знань.

Виклики та можливості:

1. **Обмеженість освіти:** Відсутність доступу до якісної фінансової освіти призводить до того, що жінки не вважають себе здатними приймати фінансові рішення. Бути обізнаним у фінансових питаннях є важливою умовою для успішного управління особистими та сімейними фінансами.

2. **Культурні стереотипи:** Соціокультурні фактори можуть також обмежувати фінансову грамотність жінок. Стереотипи про жіночі здатності у фінансах здатні впливати на їхню впевненість у прийнятті фінансових рішень.

3. **Технологічні зміни:** Сучасні технології відкривають нові можливості для освіти та доступу до фінансових послуг. Онлайн-курси, вебінари і мобільні додатки здатні допомогти жінкам підвищити їхню фінансову грамотність, проте доступ до Інтернету та технологій залишається нерівномірним.

Економічні умови, включаючи рівень заробітної плати, доступ до фінансових послуг і умови зайнятості, мають вирішальне значення для

фінансової грамотності жінок. З метою покращення цієї ситуації важливо не тільки підвищувати заробітну плату та забезпечувати доступ до фінансових продуктів, а й акцентувати увагу на освіті і зміні соціальних стереотипів, які можуть заважати жінкам повною мірою реалізувати свій потенціал у фінансовому світі.

Подолання гендерного розриву в оплаті праці є важливим кроком до забезпечення рівності та справедливості в трудовій сфері. Запровадження прозорості заробітної плати, регулярні аудити, програми навчання та підтримка жінок у технологічних і фінансових секторах можуть суттєво змінити ситуацію. Гнучкість робочих графіків, відповідні політики сімейної підтримки та активна участь чоловіків у цій боротьбі сприятимуть створенню більш справедливих умов праці. Законодавчі ініціативи, що забороняють дискримінацію, також відіграють ключову роль у досягненні гендерної рівності. Спільними зусиллями суспільство може не лише скоротити гендерний розрив у заробітній платі, а й покращити загальний соціально-економічний стан, що призведе до розвитку більш справедливого і продуктивного світу.

Фінансова грамотність жінок є комплексним поняттям, яке безпосередньо впливає на їх здатність до прийняття фінансових рішень. Поведінкові чинники, від соціальних норм до особистісних страхів, формують ставлення жінок до фінансів і впливають на їхню участь у фінансовій сфері.

Таблиця 1

Заходи для усунення гендерного розриву в оплаті праці

Прозорість заробітної плати	Впровадження політик, які вимагають публікації інформації про заробітні плати у компаніях, щоб співробітники могли порівнювати свої зарплати з колегами
Аудит заробітної плати	Регулярне проведення аудитів заробітної плати для виявлення гендерних розривів і розробка планів дій для їх усунення
Навчання та підвищення кваліфікації	Запровадження програм навчання для жінок, які допомагають їм підвищити кваліфікацію, що, в свою чергу, може призвести до підвищення заробітної плати
Забезпечення доступу до фінансових ресурсів	Створення програм мікрокредитування та фінансових консультацій, орієнтованих на жінок, які працюють у малому та середньому бізнесі
Зміна корпоративної культури	Розвиток культури рівності в організаціях, що включає підтримку жінок на керівних посадах та забезпечення справедливого просування по службі
Гнучкий графік роботи	Забезпечення гнучкості в робочих графіках, що особливо важливо для жінок, які поєднують роботу з сімейними обов'язками
Політики сімейної підтримки	Виконання політик, що забезпечують оплачувану відпустку для батьків та підтримку в догляді за дітьми
Підтримка жінок у технологічних та фінансових сферах	Створення програм підтримки для жінок у STEM (наука, технології, інженерія та математика) та фінансових секторах, де традиційно є менше жінок
Залучення чоловіків у процес	Важливо включати чоловіків у вирішення проблеми гендерної нерівності, залучаючи їх до програм просвіти та змін
Законодавчі ініціативи	Розробка та впровадження законів, що забороняють дискримінацію за статтю в оплаті праці та пропагують гендерну рівність на всіх рівнях.

Соціальні норми, які регулюють поведінку в суспільстві, відіграють важливу роль у формуванні фінансової ідентичності жінок. В Україні, як і в багатьох інших країнах, існує стереотип, що фінансові питання є сферою чоловіків. Це створює певний культурний тягар, внаслідок якого жінки можуть відчувати себе некомфортно або невпевнено, коли намагаються приймати фінансові рішення.

- Вплив на самооцінку: ці стереотипи часто призводять до зниження самооцінки у жінок, які вважають, що не здатні успішно впоратися з фінансовими питаннями. Навіть якщо є потенціал, страх перед оцінкою з боку оточуючих та ризик помилки можуть утримувати у пасивному стані.

- Обмеження участі в фінансових дискусіях, соціальний тиск може призвести до того, що жінки уникатимуть участі в розмовах про фінанси або інвестиції, передаючи таку відповідальність іншим. Це, своєю чергою, обмежує одержану інформацію і навички у фінансовому управлінні.

Страх перед ризиком і невпевненість

Багато жінок стикаються зі страхом перед ризиком у фінансових справах, що може суттєво вплинути на їхні рішення.

- Негативні наслідки здатні обмежити бажання інвестувати, адже жінки можуть вважати порядок і контроль важливішими за потенційний прибуток. Таким чином, жінки можуть відмовлятися від вигідних інвестицій, що в подальшому призводить до погіршення їхнього фінансового становища.

- Вплив середовища, наявність подібного середовища, де фінансові питання не обговорюються відкрито, може формувати негативні уявлення про інвестиції і ризики. Тому важливо створювати підтримуюче середовище для жінок, де вони здатні відкрито обговорювати свої побоювання і отримувати необхідні знання.

Доступ до фінансової освіти є ключовим фактором, здатним змінити цю динаміку.

- Програми навчання, ініціативи, що пропонують навчальні курси, семінари або вебінари для жінок, допомагають їм отримати знання про управління особистими фінансами, інвестиції, пенсійні плани та інші фінансові інструменти. Це не лише дає їм знання, але також підвищує впевненість у своїх фінансових здібностях.

- Психологічна підтримка, наставництво та підтримка від фахівців здатні допомогти жінкам подолати страхи та непевність, що виникають під час управління фінансами. Підтримка у важкі часи дає можливість жінкам зберігати спокій і приймати зважені рішення.

Формування нових фінансових практик

Коли жінки отримують доступ до належної освіти, у них з'являється можливість сформувати нові фінансові звички.

- Залучення до управління фінансами: жінки стають більш активними учасниками в управлінні своїми фінансами, а також залучаються до обговорень інвестицій та інших фінансових рішень у родині та на роботі.

- Обґрунтовані рішення, збільшення фінансової грамотності сприяють тому, що жінки можуть приймати більш обґрунтовані фінансові рішення. Це включає не тільки інвестування, але й управління сімейним бюджетом, що, в свою чергу, призводить до стабільності і благополуччя.

Поведінкові чинники мають величезний вплив на фінансову грамотність жінок. Важливо визнати, що стереотипи, страхи та соціальні норми здатні обмежувати жінок, однак доступ до якісної фінансової освіти та підтримки може суттєво змінити цю ситуацію. Створення сприятливого середовища, яке заохочує жінок до управління своїми фінансами та підтримує їх на цьому шляху, є ключем до покращення їх фінансового становища та впевненості. У результаті жінки можуть стати активними учасниками у фінансовій сфері, що позитивно позначиться на їхньому житті та благополуччі.

Значну роль у підвищенні фінансової грамотності жінок відіграє соціальний менеджмент. Реалізація ефективних програм, що сприяють інтеграції фінансової освіти в навчальні програми, може позитивно вплинути на рівень фінансової обізнаності. Ці програми повинні бути адаптовані до потреб жінок і їх соціокультурного контексту.

Успішні ініціативи, такі як освітні курси, тренінги та вебінари, вже довели свою ефективність. Вони надають знання та навички, необхідні для прийняття рішень у сфері фінансів. Завдяки цим програмам жінки отримують можливість розвивати свої фінансові вміння, що стимулює самостійність і впевненість у фінансових рішеннях.

Крім того, активізація соціальних програм, спрямованих на підвищення рівня фінансової обізнаності, здатна допомогти у створенні сприятливого середовища для жінок, яке підтримує їх у досягненні фінансової незалежності. Це може включати співпрацю з місцевими громадами, бізнесом і державними організаціями, щоб забезпечити доступ до ресурсів і знань.

Підвищення фінансової грамотності жінок є важливим аспектом для забезпечення їхньої економічної незалежності та активної участі в суспільному житті. В умовах сучасного світу, де фінансова обізнаність стає необхідною умовою для ухвалення обґрунтованих рішень, роль держави в цьому процесі не може бути переоцінена.

Державні установи мають унікальну перспективу впливати на цю сферу шляхом запровадження політик і програм, які сприятимуть доступу жінок до фінансової освіти. Завдяки стратегічному підходу до навчання, регуляції та сприяння ініціативам державні установи можуть стати каталізаторами змін, які приведуть до зменшення гендерного розриву у фінансовій сфері.

У даному дослідженні автором пропонуються рекомендації для державних установ щодо підвищення фінансової грамотності жінок. Ці ініціативи можуть стати основою для створення ефективної системи фінансової освіти, адаптованої до потреб жінок у сучасному суспільстві.

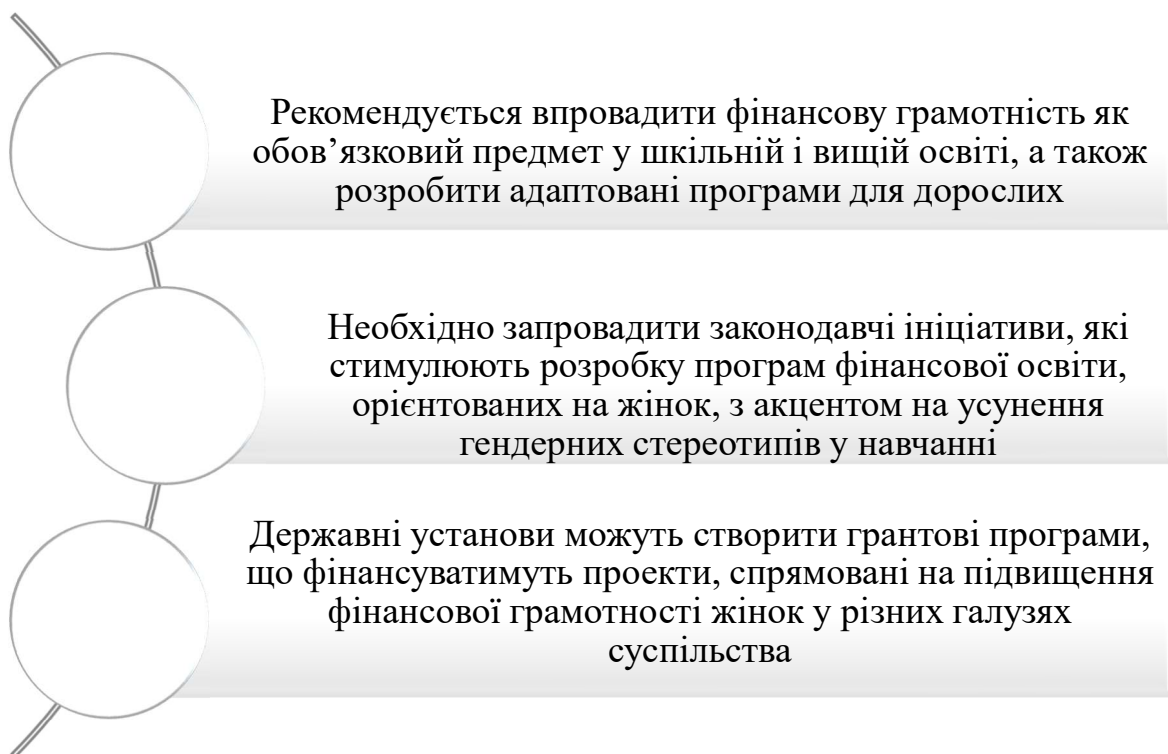


Рис. 1. Рекомендації щодо підвищення фінансової грамотності жінок

Таким чином, дослідження підтверджує, що фінансова грамотність жінок значно залежить від комплексного впливу економічних і поведінкових чинників. Виявлені факти свідчать про важливість доступу до фінансової освіти та підтримки, які здатні покращити фінансову ситуацію жінок. Результати цього дослідження можуть слугувати основою для подальших заходів, спрямованих на підтримку у досягненні фінансової автономії. Забезпечення жінок знаннями і навичками, необхідними для управління своїми фінансами, є ключовим етапом у формуванні більш справедливого і стабільного суспільства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аналіз економічних і поведінкових чинників, що впливають на фінансову грамотність жінок, свідчить про багатогранність даної проблематики. Встановлено, що як економічні, так і поведінкові аспекти значно формують рівень фінансової обізнаності.

По-перше, жінки, які мають стабільне фінансове становище, наприклад завдяки якісній роботі або унікальним джерелам доходу, демонструють високий рівень фінансової грамотності. Доступ до фінансових продуктів і ресурсів, таких як кредити та інвестиційні можливості, також суттєво впливає на цю грамотність.

По-друге, соціальні норми і стереотипи обмежують самооцінку жінок і їх бажання брати на себе відповідальність за фінансові рішення. Страх перед ризиком і невпевненість у власних знаннях щодо фінансів часто призводять до упущення можливостей для навчання і зростання.

Соціальний менеджмент також демонструє свою важливість у формуванні фінансової грамотності через впровадження ефективних програм навчання. Інтеграція фінансової освіти в навчальні програми, проведення тренінгів та забезпечення доступу до ресурсів сприяють створенню сприятливого середовища для жінок.

Подальші дослідження в цьому напрямі мають величезний потенціал для розвитку та вдосконалення освітніх ініціатив, які можуть покращити фінансову грамотність жінок. Кілька ключових напрямків для майбутніх досліджень включають наступне:

1. Глибинний аналіз гендерних стереотипів. Необхідно вивчити вплив соціокультурних норм на фінансову грамотність жінок, що дозволить ідентифікувати специфічні бар'єри в різних регіонах.

2. Вивчення впливу освітніх програм. Аналіз ефективності існуючих програм фінансової освіти допоможе розробити більш цілеспрямовані ініціативи, які відповідатимуть потребам жінок.

3. Розвиток системи моніторингу. Важливо створити механізми моніторингу та оцінки програм, що сприяють фінансовій грамотності, для виявлення вразливих груп жінок.

4. Взаємодія між секторами. Дослідження впливу корпоративних соціальних програм та партнерств із державними структурами на фінансову грамотність жінок є перспективним напрямком.

5. Фінансові технології. Вивчення перспектив FinTech у покращенні фінансової грамотності жінок здатне відкрити нові інформаційні та освітні можливості.

Таким чином, підвищення фінансової грамотності жінок є важливим аспектом для забезпечення їх економічної незалежності й активної участі в суспільстві. Аналіз економічних і поведінкових чинників у рамках соціального менеджменту дозволяє ідентифікувати ключові аспекти для покращення фінансової обізнаності. Подальші дослідження можуть стати основою для нових ініціатив і стратегій, спрямованих на подолання існуючих бар'єрів і досягнення гендерної рівності у фінансовій сфері.

ЛІТЕРАТУРА

1. Lusardi A., Mitchell O. S. The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*. 2014, 52(1), 5-44.
2. Nevill R. W. Financial Literacy: The Key to Financial Freedom in Retirement. *Journal of Personal Finance*. 2015, 14(1), 32-42.
3. Kumar S., Kumari V. Women and Financial Literacy: A Review of the Literature. *International Journal of Financial Studies*. 2020, 8(4), 1-13.
4. Mansor W. Z., Fen N. H. Financial Literacy Among Women: A Malaysian Perspective. *International Journal of Business and Society*. 2016, 17(1), 173-182.
5. Tinker A., Whelan S. Gender and Financial Literacy: A Critical Examination of Social Norms and Stereotypes. *Feminist Economics*. 2014, 20(3), 55-72.
6. Nawaz M., Usman A. Financial Literacy: A Study of the Economic Impact on Women. *Global Business Review*. 2018, 19(3), 635-649.
7. Hilgert M. A., Hogarth J. M., Beverly S. G. Household Financial Management: The Connection Between Knowledge and Behavior. *Federal Reserve Bulletin*. 2003, 89, 309-322.
8. Cude B. J., et al. The Role of Financial Literacy in Financial Decision-Making. *Journal of Financial Counseling and Planning*. 2006, 17(1), 43-57.
9. Beal D. J., Delpachitra S. Financial Literacy Among Australian University Students. *Economic Papers*. 2003, 22(1), 65-78.
10. OECD. Financial Literacy and Women: An Analysis of the Gender Gap. *OECD Insights*. 2015. URL: <https://www.oecd.org>.
11. Sullivan R. A. Women and Financial Inclusion: The Role of Microfinance in Empowering Women. *Journal of Business Research*. 2020, 120, 151-162.
12. World Bank. Financial Inclusion and Gender Equality: The Role of Financial

Literacy. *World Development Report*. 2014. URL: <https://www.worldbank.org>.

REFERENCES

1. Lusardi A. and Mitchell O. S. (2014), The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence, *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
2. Nevill, R. W. (2015), Financial Literacy: The Key to Financial Freedom in Retirement, *Journal of Personal Finance*, 14(1), 32-42.
3. Kumar S. and Kumari V. (2020), Women and Financial Literacy: A Review of the Literature, *International Journal of Financial Studies*, 8(4), 1-13.
4. Mansor, W. Z. and Fen, N. H. (2016), Financial Literacy Among Women: A Malaysian Perspective, *International Journal of Business and Society*, 17(1), 173-182.
5. Tinker A. and Whelan S. (2014), Gender and Financial Literacy: A Critical Examination of Social Norms and Stereotypes, *Feminist Economics*, 20(3), 55-72.
6. Nawaz M. and Usman A. (2018), Financial Literacy: A Study of the Economic Impact on Women, *Global Business Review*, 19(3), 635-649.
7. Hilgert, M. A., Hogarth, J. M. and Beverly, S. G. (2003), Household Financial Management: The Connection Between Knowledge and Behavior, *Federal Reserve Bulletin*, 89, 309-322.
8. Cude, B. J., et al. (2006), The Role of Financial Literacy in Financial Decision-Making, *Journal of Financial Counseling and Planning*, 17(1), 43-57.
9. Beal, D. J. and Delpachitra S. (2003), Financial Literacy Among Australian University Students, *Economic Papers*, 22(1), 65-78.
10. OECD (2015), Financial Literacy and Women: An Analysis of the Gender Gap, *OECD Insights*, available at: <https://www.oecd.org>.
11. Sullivan, R. A. (2020), Women and Financial Inclusion: The Role of Microfinance in Empowering Women, *Journal of Business Research*, 120, 151-162.
12. World Bank (2014), Financial Inclusion and Gender Equality: The Role of Financial Literacy, *World Development Report*, available at: <https://www.worldbank.org>.

Стаття надійшла: 20.01.2026

Стаття прийнята: 16.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 330.341.1:330.342

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

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Дослідження інноваційного потенціалу на загальнодержавному рівні є базовою передумовою для формування інноваційних стратегій суб'єктів господарювання. Напрями та масштаби інноваційної діяльності підприємств значною мірою визначаються державною політикою, рівнем розвитку науково-технологічного потенціалу, станом інноваційної інфраструктури та сукупністю інших макроекономічних чинників. Оцінка інноваційного потенціалу країни дозволяє ідентифікувати її сильні та проблемні сторони, визначити перспективи розвитку окремих галузей і секторів економіки, а також проаналізувати ефективність механізмів державної підтримки інновацій. У процесі оцінювання та добору інструментів регулювання інноваційного розвитку національної економіки доцільним є формування системи показників, що забезпечують комплексну характеристику цього процесу. Мікроекономічний аналіз інноваційної діяльності суб'єктів господарювання доцільно здійснювати, починаючи з макроекономічного рівня, який передбачає оцінювання стану інноваційного потенціалу України та визначення рівня готовності бізнесу до реалізації стратегій розвитку інноваційного середовища в кризових умовах. Дослідження інноваційного клімату держави виступає методологічною основою для розроблення ефективних стратегій розвитку підприємств і механізмів їх практичної реалізації. Запропоновані у статті стратегії спрямовані на забезпечення адаптивності, стійкості та збереження життєздатності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах нестабільного економічного середовища. Виділено ключові принципи формування ефективною системи фінансування інновацій. Розглядається роль держави, муніципальних органів, банківських установ та іноземних інвесторів у забезпеченні фінансування інноваційних проектів з виділенням основних проблем. Необхідною умовою забезпечення фінансування інновацій є наявність розвинутої інфраструктури фінансового ринку, зокрема небанківських фінансових установ – страхових, лізингових, факторингових, фінансових компаній, інститутів спільного інвестування, кредитних спілок. Резервом інноваційного розвитку є також фінансування через нетрадиційні (альтернативні) інструменти: венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-ангели, краудфандінг. Обґрунтовується потреба у формуванні вітчизняної моделі інноваційного розвитку економіки, яка б враховувала національні особливості, рівень розвитку виробничого та науково-технологічного потенціалу, інституційні обмеження та стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку держави.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, фінансування інновацій, нетрадиційні джерела фінансування, інноваційний клімат, інноваційна діяльність підприємств.

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

PROSPECTS FOR FORMING A DOMESTIC MODEL OF INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. Researching innovation potential at the national level is a basic prerequisite for forming innovation strategies of business entities. The directions and scope of innovative activities of enterprises are largely determined by state policy, the level of development of scientific and technological potential, the state of innovation infrastructure, and a set of other macroeconomic factors. Assessing a country's innovation potential allows us to identify its strengths and weaknesses, determine the prospects for the development of individual industries and sectors of the economy, and analyze the effectiveness of state support mechanisms for innovation. In the process of evaluating and selecting instruments for regulating the innovative development of the national economy, it is advisable to form a system of indicators that



provide a comprehensive description of this process. It is advisable to carry out a microeconomic analysis of the innovative activity of business entities, starting from the macroeconomic level, which involves assessing the state of Ukraine's innovative potential and determining the level of business readiness for the implementation of strategies for the development of the innovative environment in crisis conditions. Research into the state's innovation climate serves as a methodological basis for developing effective enterprise development strategies and mechanisms for their practical implementation. The strategies proposed in the article are aimed at ensuring adaptability, sustainability, and maintaining the viability of business entities in an unstable economic environment. The article highlights the key principles of forming an effective innovation financing system. The role of the state, municipal bodies, banking institutions and foreign investors in ensuring financing of innovation projects is considered, highlighting the main problems. A necessary condition for ensuring financing of innovations is the presence of a developed financial market infrastructure, in particular non-bank financial institutions – insurance, leasing, factoring, finance companies, joint investment institutions, credit unions. A reserve for innovative development is also financing through non-traditional (alternative) instruments: venture funds, business incubators, business angels, and crowdfunding. The need to form a domestic model of innovative economic development is substantiated, which would take into account national characteristics, the level of development of production and scientific and technological potential, institutional limitations and strategic priorities of the socio-economic development of the state.

Keywords: innovations, innovative development, innovation financing, non-traditional sources of financing, innovation climate, innovative activity of enterprises.

JEL Classification: O31, O38, G32, L26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-13>

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, прискорення науково-технічного прогресу та загострення міжнародної конкуренції інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національних економік і покращення добробуту населення. Провідні країни світу реалізують власні моделі інноваційного розвитку, адаптовані до їх інституційних, ресурсних і технологічних особливостей, що дозволяє їм ефективно інтегрувати інновації у всі сфери соціально-економічного життя.

Водночас економіка України характеризується низьким рівнем інноваційної активності, обмеженим фінансуванням наукових досліджень і розробок, фрагментарністю інноваційної інфраструктури, слабкою взаємодією між наукою, бізнесом і державою, а також значною залежністю від екстенсивних чинників зростання. Існуючі підходи до формування та реалізації інноваційної політики здебільшого мають несистемний характер і не забезпечують переходу до економіки знань.

За цих умов актуалізується потреба у формуванні вітчизняної моделі інноваційного розвитку економіки, яка б враховувала національні особливості, рівень розвитку виробничого та науково-технологічного потенціалу, інституційні обмеження та стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку держави. Відсутність цілісної, адаптованої до українських реалій моделі інноваційного розвитку знижує ефективність державної економічної політики та стримує довгострокове зростання національної економіки, що й зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку економіки та формування національних моделей інноваційного зростання знайшла відображення у працях багатьох

вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади інноваційного розвитку та роль інновацій у забезпеченні економічного зростання досліджували Й. Шумпетер, Б. Лундвалл, Р. Нельсон, К. Фрімен, П. Друкер.

Питання формування та функціонування національних інноваційних систем, а також державного регулювання інноваційної діяльності розглянуті у працях Ф. Кука, Ч. Едквіста, Г. Іцковіца.

Вагомий внесок у дослідження інноваційного розвитку та інноваційної політики в умовах трансформаційної економіки зробили українські науковці В. Геець, А. Чухно, Л. Федулова, О. Амоша, М. Згуровський, Ю. Бажал, С. Ілляшенко.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної вітчизняної моделі інноваційного розвитку економіки з урахуванням національних особливостей, інституційних обмежень та сучасних викликів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та узагальнення практичних рекомендацій щодо формування вітчизняної моделі інноваційного розвитку економіки з урахуванням національних особливостей і сучасних викликів соціально-економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні соціально-економічні та геополітичні виклики, з якими зіштовхується Україна, суттєво ускладнюють розвиток підприємницької діяльності та впровадження інновацій. За таких умов формування ефективних інноваційних стратегій набуває вирішального значення як інструмент забезпечення стійкості та подальшого розвитку суб'єктів господарювання. Це зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу інноваційних підходів, оцінювання їх відповідності сучасним реаліям, а також

виявлення фінансових і організаційних бар'єрів, що стримують процес інноваційного впровадження.

Здатність економічних суб'єктів до результативної інноваційної діяльності є однією з ключових передумов забезпечення динамічного економічного зростання.

З метою напрацювання дієвих стратегій інноваційного розвитку доцільно насамперед здійснити комплексний аналіз стану інноваційної сфери на загальнодержавному рівні, що дасть змогу об'єктивно оцінити наявний потенціал, визначити перспективні напрями розвитку, спрогнозувати майбутні тенденції та підвищити конкурентоспроможність підприємств та національної економіки загалом.

Внаслідок повномасштабної війни в Україні макроекономічні умови для впровадження інновацій істотно ускладнилися. Попри це, держава продовжує докладати зусиль для збереження та посилення інноваційних позицій за умов обмеженості фінансових ресурсів, демографічних втрат і загальноекономічної нестабільності. Водночас Україна володіє значним потенціалом для

інноваційного розвитку, що зумовлений вигідним географічним положенням, містким внутрішнім ринком, наявністю зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, а також високим рівнем розвитку людського капіталу.

На основі результатів такого аналізу суб'єкти бізнесу отримують можливість напрацьовувати власні інноваційні стратегії з урахуванням національних можливостей і світових тенденцій у сфері інновацій. Підприємства орієнтуються на наявний науково-дослідний потенціал з метою налагодження співпраці з науковими установами, використання державних програм підтримки стартапів та інноваційних проєктів, а також створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, що відповідають вимогам міжнародним стандартам.

Таким чином, комплексне оцінювання інновацій на макро- та мікрорівнях є передумовою інтегрування глобальних інноваційних напрямів розвитку та практичних можливостей національної економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи та їх практична реалізація в Україні*

Фокус дослідження	Інноваційна стратегія	Практична реалізація
Основа бізнесу	Стратегія напрацювання "бізнес-ядра"	Інтенсивне цифрове трансформування, перетворення бізнесу в онлайн-платформу, де продукти та послуги надходять через цифрові канали. Це дає змогу мінімізувати фізичний контакт та забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зміни.
Методи аналізу	Стратегія використання штучного інтелекту і машинного навчання	Напрацювання інтелектуальних систем аналізу, які автоматично оцінюють дані для виявлення тенденцій і розуміння потреб клієнтів. Використання ботів для автоматизації обслуговування та підтримки клієнтів.
Канали збуту	Стратегія впровадження блокчейн-технологій	Формування децентралізованих платформ з метою реалізації безпечних фінансових транзакцій без посередників. Використання блокчейну для створення відкритого реєстру логістичних операцій, що підвищує довіру в ланцюжку постачання
Якість продукції	Стратегія розвитку продуктів і послуг	Створення екологічно чистих продуктів і упаковки, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище
Інтеграція бізнесу	Стратегія створення платформи або екосистеми	Напрацювання централізованої платформи, яка об'єднує місцевих підприємців і споживачів з метою обміну ресурсами та послугами. Розширення бізнесу з метою долучення сторонніх розробників та створення додатків.
Розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR)	Стратегія створення продуктів з використанням розширеної реальності (AR) та віртуальної реальності (VR)	Створення AR-додатків для магазинів, які дозволяють клієнтам випробувати товари віртуально перед покупкою. Розробка VR-просторів для навчання та навігації в складних середовищах.
Smart-рішення	Стратегія впровадження технологій Інтернету речей (IoT)	Створення "розумних" пристроїв для дому, які можуть взаємодіяти зі смартфонами та іншими пристроями. Використання IoT для моніторингу стану машин та обладнання у виробництві.
Довкілля	Стратегія "зеленої реконструкції"	Виробництво сонячних панелей та вітряних турбін для виробництва чистої енергії. Розробка технологій збереження енергії та ефективного використання ресурсів.
Екологія	Стратегія використання генетичної інженерії та біотехнологій	Розробка генетично змінених рослин для підвищення врожайності та стійкості до шкідників. Використання біотехнологій для створення нових видів продуктів.
Соціум	Стратегія "соціальний прорив"	Створення онлайн-спільнот для обміну ідеями та вирішення соціальних проблем. Розробка платформи для залучення добровольців та пожертв для благодійних організацій.

* Табл. 1 складена на підставі [1]

Порівняння нетрадиційних джерел фінансування інновацій*

Спосіб інвестування	Обмеження	Переваги	Недоліки
Венчурні фонди	Відбір проектів на основі бізнес-планів	Діяльність спрямована на найбільш ризикове інвестування	Можливість утрати підприємством контролю над власним проектом
Бізнес-інкубатори	Наставники малого та середнього бізнесу	Діяльність спрямована на найбільш ризикове інвестування	Не сприяють у пошуку прямих інвесторів
Бізнес-ангели	Необхідне повернення вкладень або частка в капіталі (блокуючий пакет)	Оптимізують поточну бізнес-модель, визначають місце та перспективи проекту на ринку	Незначний внесок у капітал
Краудфандінг	Взаємодія відбувається в мережі Internet на спеціалізованих майданчиках (платформах) або в соціальних мережах	Залучення безповоротних, безкоштовних інвестицій з одночасною рекламою інноваційного продукту	За недобору оголошеної суми проект не отримує коштів, тому що вони повертаються інвесторам

* Табл. 2 складена на підставі [4]

Запропоновані стратегії спрямовані на забезпечення адаптивності, стійкості та збереження життєздатності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах нестабільного економічного середовища, а також на нарощування їх інноваційного потенціалу з метою подолання кризових викликів і подальшого виходу на нові ринки після завершення кризового етапу. Ефективна реалізація інноваційних стратегій передбачає застосування системного підходу та здійснення постійного моніторингу досягнутих результатів. Важливою передумовою цього процесу є формування в межах бізнес-середовища інноваційних команд і забезпечення їх необхідними ресурсами та організаційною підтримкою.

Принципи фінансування інноваційних процесів мають ґрунтуватися на диверсифікації джерел фінансового забезпечення, гнучкості та динамічності елементів фінансової системи, а також орієнтації на оперативне й результативне впровадження інновацій із подальшою їх комерціалізацією, що сприятиме зростанню фінансової віддачі від інноваційної діяльності. Досягнення цих цілей потребує дотримання двох ключових умов: активізації державної інноваційної, науково-технічної та промислової політики, а також готовності підприємницького сектору до переходу на траєкторію активного інноваційного розвитку.

Серед ключових принципів формування ефективної системи фінансування інновацій доцільно виокремити такі:

- чітку стратегічну спрямованість фінансової системи та її узгодженість із завданнями оперативного й результативного впровадження сучасних науково-технічних розробок;
- послідовність, економічну обґрунтованість і належну правову захищеність застосовуваних інструментів і механізмів фінансування;
- диверсифікацію джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності;

- комплексний характер системи, що забезпечує охоплення широкого спектра технічних і технологічних нововведень та напрямів їх практичної реалізації;

- адаптивність і гнучкість фінансової системи, які передбачають постійне оновлення як системи загалом, так і її окремих складових з урахуванням змін зовнішнього середовища з метою підтримання високого рівня ефективності [2].

За умов постійного скорочення бюджетного фінансування інновацій за рахунок державних коштів фінансуванню нині підлягають фундаментальні та довгострокові прикладні дослідження, що мають загальнодержавне значення, а також міждержавні, загальнодержавні науково-технічні програми та проекти.

Держава формує умови для фінансування науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт із різних джерел. У галузі прикладних досліджень і розробок головним має стати контрактний метод фінансування на базі проектно-організацій. Для підтримки інноваційної діяльності підприємств різних форм власності Кабінет Міністрів України, за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері інновацій, створює спеціалізовані державні небанківські фінансово-кредитні установи. Однією з них є Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (ДІФКУ), яка організовує відбір інноваційних проектів для їх фінансової підтримки на конкурсних засадах, у порядку, визначеному спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності. Проведення конкурсних відборів відбувається на принципах прозорості, відкритості та гласності.

Суб'єкт інноваційної діяльності, проект якого успішно пройшов конкурсний відбір, може отримати від ДІФКУ один або декілька видів фінансової підтримки залежно від рейтингу, встановленого конкурсною процедурою. Надання фінансової

підтримки у формі кредитів або передання майна в лізинг здійснюється за умови наявності гарантій повернення коштів, таких як застава майна, договір страхування, банківська гарантія чи договір поруки.

ДФКУ також забезпечує супроводження реалізації фінансованих інноваційних проєктів та здійснює контроль за цільовим використанням наданих коштів суб'єктами інноваційної діяльності.

Для здійснення фінансової підтримки місцевих інноваційних програм органи місцевого самоврядування можуть створювати комунальні спеціалізовані небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи і підпорядковувати їх виконавчим органам місцевого самоврядування. Ці установи діють на основі положень (статутів) про них, що розробляються і затверджуються органами місцевого самоврядування.

З урахуванням гострої нестачі власних коштів, необхідних для реструктуризації економіки, проблеми інтеграції у світову економіку стає важливим залучення в Україну зовнішніх джерел фінансування, у тому числі іноземних інвестицій. Однак обсяги залучення цих інвестицій в Україні нині недостатні, що зумовлено несприятливим інвестиційним кліматом і невисокою привабливістю більшості вітчизняних підприємств для іноземних інвесторів. Так, у 2024 році Україна залучила близько 3,33 млрд дол. прямих іноземних інвестицій, в той час як цей показник за 2023 рік склав 4,44 млрд дол. [3].

Недостатньо активну участь у фінансуванні інноваційного процесу в Україні відіграють банки. Так, понад 80% усіх кредитів банківські установи надають для фінансування поточної діяльності позичальників. Інноваційна діяльність перебуває поза увагою цих установ, про що свідчить незначна частка довгострокових кредитів, спрямована в інвестиції.

Недостатня участь банківської системи у фінансуванні інноваційних проєктів пояснюється невідповідністю умовам банківських установ, серед яких: високі відсотки, значна застава та мінімальний ризик. Кредитування інновацій пов'язано з суттєвими кредитними ризиками, що виходять з невизначеності результатів впровадження інноваційних розробок та окупності витрат.

Розвитку інноваційного кредитування має сприяти законодавча підтримка з боку держави, наприклад, за допомогою системи компенсації відсоткових ставок комерційних банків. При цьому держава таку різницю має відносити не на витрати бюджету, а погашати за рахунок коштів фондів, створених для підтримки науково-технічного прогресу.

Необхідною умовою забезпечення фінансування інновацій є наявність розвинутої інфраструктури фінансового ринку, зокрема небанківських фінансових установ – страхових, лізингових, факторингових, фінансових компаній, інститутів спільного інвестування, кредитних спілок.

Резервом інноваційного розвитку є також фінансування через нетрадиційні (альтернативні)

інструменти: венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-ангели, краудфандінг. Кожне з альтернативних джерел має відмінності (табл. 2).

Підприємницьким суб'єктам слід виважено ставитися до вибору інвестора, оскільки від цього залежать не лише можливість реалізації інноваційного проєкту з бажаними результатами, а й перспективи розвитку підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, основними проблемами фінансування інноваційного розвитку підприємств в Україні є: низькі обсяги витрат підприємств на інноваційну діяльність; нестача власних фінансових ресурсів; відсутність довгострокового кредитування інноваційних проєктів з боку банківської системи; недостатність підтримки інноваційної сфери з боку держави, недостатня сформованість інноваційної інфраструктури; підвищений ризик інвестування інновацій.

Покращити інвестиційне середовище країни можливо за рахунок різноманітних заходів, зокрема запровадження податкових пільг, забезпечення правового захисту інвестицій, покращення інформаційного забезпечення та інвестиційної інфраструктури.

Підвищити інноваційну активність можливо шляхом надання дотацій і бюджетних позик на розвиток пріоритетних сфер галузей економіки, грантової підтримки інноваційних проєктів, компенсації відсоткових ставок комерційних банків, державно-приватного партнерства, створення венчурних фондів і компаній, запровадження механізмів участі індивідуальних інвесторів в операціях на фінансовому ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орлова Н. В., Винник Т. М., Побігун С. А. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3026/2947/>.
2. Зогуляк М. Проблеми фінансового забезпечення інноваційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-87>.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Колодяжна І. В., Борблік К. Е. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 448-453.
5. Гуца А. В., Боронос В. Г., Романова Ю. Ю. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7445>.
6. Білик Р. С. Фінансові методи впливу на інноваційну модернізацію економіки в контексті світового досвіду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25, ч. 1.

C. 24-29. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/7.pdf

7. Волощук В. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2019, (4 (45)). С. 112-119. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/96>

8. Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021, (19), 40-45. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6>

9. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>

10. Заплатинський М. В. Проблеми фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 4. С. 83-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_4_14

11. Кравчук І. Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 172-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_24

REFERENCES

1. Orlova, N. V., Vynnyk, T. M. and Pobihun, S. A. (2023), Innovatsiini stratehii rozvytku biznesu v umovakh kryzy: analiz i praktychna realizatsiia v Ukraini, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3026/2947/>.

2. Zozuliak M. (2022), Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsiinykh protsesiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-87>.

3. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Kolodiazna, I. V. and Borblik, K. E. (2017), Dzherela finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy, *Ekonomika i suspilstvo*, № 9, s. 448-453.

5. Hushcha, A. V., Boronos, V. H. and Romanova, Yu. Yu. (2019), Finansove zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv, *Efektivna ekonomika*, № 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7445>.

6. Bilyk, R. S. (2019), Finansovi metody vplyvu na innovatsiinu modernizatsiiu ekonomiky v konteksti svitovoho dosvidu, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 25, ch. 1, s. 24-29, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/7.pdf.

7. Voloshchuk V. (2019), Dzherela finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (4 (45)), s. 112-119, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/96>.

8. Tkachenko P. (2021), Teoretychne pidgruntia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv, *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (19), 40-45. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6>

9. Zaika S., Hridin O. and Zaika O. (2023), Finansovi aspekty innovatsiinoho rozvytku, *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>.

10. Zaplatynskyi, M. V. (2020), Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv v Ukraini, *Ahrosvit*, № 4, s. 83-90, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_4_14.

11. Kravchuk I. (2022), Vplyv innovatsiinoi diialnosti na finansovu efektyvnist pidpriemstva, *Ekonomichni forum*, № 3, s. 172-178, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_24.

Стаття надійшла: 22.01.2026

Стаття прийнята: 26.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 338.48:502.131.1:502.4:005.7(477)

Миронов Ю. Б.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

д.е.н., доц., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИНЕРГЕТИЧНА ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ТА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Анотація. Сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях є складним системним завданням, що охоплює економічні, екологічні та соціальні виміри, вирішення якого потребує не лише формального розмежування функцій між стейкхолдерами, але й забезпечення їхньої синергетичної взаємодії. Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад і розробленню практичних механізмів синергетичної взаємодії стейкхолдерів в системі управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від декларативного державного регулювання туристичної діяльності до комплексної узгодженої політики, здатної забезпечити збалансування економічних, екологічних і соціальних інтересів усіх учасників туристичного процесу в умовах масштабної деградації екосистем, спричиненої повномасштабною війною в Україні. У статті визначено коло стейкхолдерів сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях та розкрито специфіку функціональних ролей кожної з груп зацікавлених сторін. Обґрунтовано необхідність розширення рольових функцій туристичних підприємств у напрямі екоінновацій, соціальної відповідальності та освітньо-просвітницької діяльності. Визначено стратегічне значення суміжних суб'єктів господарювання нетуристичного напрямку як активних учасників екологічних відновлювальних проєктів на природоохоронних територіях, що набуває особливої актуальності в контексті післявоєнної відбудови. Розроблено SWOT-аналіз системи державного регулювання сталого розвитку туризму та запропоновано відповідні управлінські рекомендації. Доведено вирішальну роль туристів як стейкхолдерів, поведінкові моделі яких безпосередньо визначають екологічний слід туристичної діяльності, та обґрунтовано необхідність запровадження комплексної системи їх інформування й освіти. Синергетична взаємодія стейкхолдерів розглядається як механізм формування колективної відповідальності за збереження природної та історико-культурної спадщини туристичних дестинацій і забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: туризм, сталий туризм, природоохоронні території, туристичний потенціал, стейкхолдери, синергія, державне регулювання, екотуризм, післявоєнне відновлення.

Myronov Yu. B.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

SYNERGETIC INTERACTION OF STAKEHOLDERS AS A FACTOR OF ENSURING SUSTAINABLE TOURISM AND DEVELOPING THE TOURISM POTENTIAL OF UKRAINE'S NATURAL PROTECTED AREAS

Abstract. Sustainable development of tourism in protected areas is a complex systemic task that encompasses economic, environmental, and social dimensions, the solution of which requires not only a formal separation of functions among stakeholders, but also ensuring their synergistic interaction. This article substantiates theoretical and methodological principles and develops practical mechanisms for synergistic interaction of stakeholders in the system of sustainable tourism development management in natural protected areas in the context of wartime and post-war challenges. The relevance of the study stems from the need to transition from declarative state regulation of tourism



activities to a comprehensive coordinated policy capable of ensuring the balancing of economic, environmental and social interests of all participants in the tourism process in the context of large-scale degradation of ecosystems caused by the full-scale war in Ukraine. The article defines the range of stakeholders in sustainable tourism development in natural protected areas and reveals the specifics of the functional roles of each group of stakeholders. The need to expand the role functions of tourism enterprises in the direction of eco-innovations, social responsibility and educational activities is substantiated. The strategic importance of related non-tourism business entities as active participants in environmental restoration projects in nature reserves has been determined, which is of particular relevance in the context of post-war reconstruction. A SWOT analysis of the state regulation system for sustainable tourism development has been carried out and relevant management recommendations have been proposed. The crucial role of tourists as stakeholders, whose behavior patterns directly determine the ecological footprint of tourism activities, has been proven, and the need for the introduction of a comprehensive system of their information and education has been substantiated. The synergistic interaction of stakeholders is considered as a mechanism for forming collective responsibility for the preservation of the natural and historical and cultural heritage of tourist destinations and ensuring their long-term competitiveness.

Keywords: tourism, sustainable tourism, natural protected areas, tourism potential, stakeholders, synergy, state regulation, ecotourism, post-war recovery.

JEL Classification: L83, Q01, Q26, Q56, R11, Z32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-14>

Постановка проблеми. Сталій розвиток туризму на природоохоронних територіях є складним системним завданням, що охоплює економічні, екологічні та соціальні виміри, вирішення якого потребує не лише формального розмежування функцій між стейкхолдерами, але й забезпечення їхньої синергетичної взаємодії. Синергетичний ефект у цьому контексті виникає тоді, коли скоординовані зусилля органів державної влади, місцевого самоврядування, туристичних підприємств, суміжних суб'єктів господарювання, закладів освіти, місцевих громад і туристів дають результат, що суттєво перевищує суму їхніх індивідуальних внесків. Однак досягнення такої синергії є проблематичним за умов фрагментарності інституційного середовища, недостатньої міжвідомчої координації, декларативного характеру державного регулювання та асиметрії інформації між учасниками туристичної діяльності. Особливої гостроти ця проблема набуває в Україні в умовах повномасштабної війни, що спричинила масштабну деградацію екосистем, суттєво скоротила кількість суб'єктів туристичної діяльності та послабила управлінський туристичний потенціал на місцевому рівні, водночас загостривши необхідність переходу до моделі відповідального природокористування у туристичній сфері.

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методологічних засад синергетичної взаємодії стейкхолдерів як ключового чинника забезпечення сталого туризму та нарощування туристичного потенціалу природоохоронних територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного регулювання сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях привертає дедалі більшу увагу вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено зростанням глобального попиту на відповідальний туризм і загостренням екологічних викликів. У вітчизняній

науці концептуальні засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери ґрунтовно досліджувала Леоненко Н. А., котра обґрунтувала необхідність системного підходу до формування державної туристичної політики з урахуванням принципів сталості та визначила ключові інструменти регуляторного впливу на розвиток галузі [2]. Маслиган О. О. та Касинець О. В. запропонували інтеграційну модель розвитку сфери туризму та рекреації в контексті регіонального управління, довівши, що ефективна координація між різними рівнями управління є необхідною умовою реалізації конкурентних переваг туристичних destination і забезпечення їх сталого розвитку [3].

У зарубіжній науковій літературі значна увага приділяється питанням участі широкого кола стейкхолдерів в управлінні туристичними destination. Сіро А. et al. дослідили роль соціальних інновацій і партисипативного управління туристичними destination як інструменту сталого економічного розвитку, наголосивши на визначальній функції публічного сектору у стимулюванні міжсекторної співпраці [6]. Doyle E. та Perez Alaniz M. проаналізували суперечливий характер впливу конкурентоспроможності туристичних destination на соціальну та екологічну складові сталості, дійшовши висновку, що рівень економічного розвитку території суттєво визначає характер таких впливів і потребує диференційованих підходів до регулювання [7]. Jones T. E. та Kobayashi A. на прикладі національних парків Японії дослідили сучасні тенденції адміністрування природоохоронних територій і розвитку природоорієнтованого туризму, виявивши ключові управлінські виклики, пов'язані з балансуванням між доступністю територій для туристів і збереженням їхньої екологічної цілісності [8].

Попри значний науковий доробок із зазначеної проблематики, більшість досліджень зосереджені або на окремих інструментах державного

регулювання, або на аналізі ролі окремих груп стейкхолдерів, тоді як питання забезпечення їхньої синергетичної взаємодії як цілісної системи управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях залишається недостатньо розробленим. Особливо відчутною є відсутність комплексних досліджень, адаптованих до специфіки українських реалій, зокрема в умовах деструктивного впливу війни на туристичну галузь і природоохоронні екосистеми, що й зумовлює актуальність та наукову новизну цієї статті.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Тісний взаємозв'язок сталого туризму з іншими секторами економіки зумовлює необхідність справедливого розподілу результатів туристичної діяльності між різними групами стейкхолдерів, кожна з яких виконує специфічну роль і має власні функціональні особливості (рис. 1).

Комплексна міжсекторальна співпраця та відкритий діалог між органами влади, суб'єктами туристичної діяльності, місцевими громадами і туристами щодо розвитку дестинацій на природоохоронних територіях спрямовані на узгодження стратегічних пріоритетів туристичного розвитку та досягнення збалансування інтересів в економічній, соціальній та екологічній площинах. Водночас забезпечення сталого розвитку туризму передбачає узгоджені дії та синергетичну взаємодію всіх зацікавлених сторін, які беруть участь у процесах управління. Такий формат партнерства сприяє формуванню результативної системи управління туристичною дестинацією, підвищенню її конкурентних переваг і забезпеченню довготривалої стабільності розвитку.

Синергетична взаємодія стейкхолдерів туристичної дестинації виходить за межі простої координації дій і передбачає якісно новий рівень співпраці, за якого сукупний ефект спільної діяльності суттєво перевищує суму індивідуальних зусиль кожного учасника. Це досягається через взаємне доповнення компетенцій, ресурсів та інтересів різних акторів: органи влади забезпечують регуляторну підтримку та інфраструктурний розвиток, суб'єкти туристичної діяльності – підприємницьку ініціативу та інноваційні рішення, місцеві громади – збереження автентичності та культурної спадщини, а туристи формують попит, що стимулює якісні трансформації пропозиції. Взаємопроникнення цих ролей і взаємозбагачення відповідних

потенціалів створює системний ефект, який неможливо відтворити в умовах розрізненої або суто формальної взаємодії.

Ключовою передумовою реалізації синергетичного потенціалу є формування інституційних механізмів, що забезпечують не лише регулярний діалог, а й спільне планування, моніторинг та адаптацію управлінських рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Зокрема, створення координаційних платформ, дорадчих рад та інших форм мультстейкхолдерського управління дозволяє трансформувати потенційні конфлікти інтересів у конструктивні рішення, що враховують екологічні обмеження природоохоронних територій та соціально-економічні потреби місцевих спільнот. Таким чином, синергетична взаємодія стає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й механізмом формування колективної відповідальності за збереження природного капіталу дестинації як основи її довгострокової привабливості та конкурентоспроможності. Реалізація окреслених принципів синергетичної взаємодії набуває особливої значущості в контексті сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, де збалансоване партнерство стейкхолдерів є необхідною умовою досягнення Цілей сталого розвитку та збереження туристичного потенціалу регіонів України.

Необхідність забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях України є очевидною, а руйнівні наслідки війни для національних екосистем додатково підсилюють значущість екологічно орієнтованого управління туристичними дестинаціями. Відповідно до Дорожньої карти розвитку туризму UN Tourism на період до 2030 р. [11] досягнення 17 Цілей сталого розвитку “Партнерство заради сталого розвитку” потребує безупинного посилення партнерських відносин і співпраці між стейкхолдерами. З огляду на комплексну природу туризму реалізація Цілей сталого розвитку вимагає впровадження прозорих і ефективних механізмів з боку органів державної влади та місцевого самоврядування (табл. 1), зокрема розвитку систем моніторингу та налагодження міжсекторальної взаємодії для забезпечення належної підзвітності щодо використання туристичних ресурсів на природоохоронних територіях.



Рис. 1. Коло стейкхолдерів в управлінні сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях

Таблиця 1

Розподіл основних функцій та інструментів управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях між державними органами влади й органами місцевого самоврядування

Категорія стейкхолдерів	Основні функції	Інструменти управління
Державні органи влади	Формування державної політики	- розроблення стратегії сталого розвитку туризму; - інтеграція Цілей сталого розвитку у політику розвитку туризму.
	Законодавче регулювання	- розроблення й ухвалення законодавчих актів і нормативів у сфері екології й охорони культурної спадщини; - ліцензування та сертифікація.
	Фінансова й інвестиційна підтримка	- бюджетне фінансування проєктів сталого розвитку на природоохоронних територіях; - грантова підтримка, пільгове кредитування екосоціальних ініціатив.
	Міжнародне співробітництво	- участь у глобальних і регіональних програмах сталого туризму під егідою UNESCO, UN Tourism та інших інституцій; - сприяння у залученні закордонних інвестицій; - сприяння у трансфері екосоціальних технологій і кращих практик.
	Моніторинг	- акумуляція статистичної інформації; - аналіз впливу туризму на екосистеми природоохоронних територій; - екологічний моніторинг туристичної діяльності.
Органи місцевого самоврядування	Територіальне планування	- розроблення генеральних планів, рекреаційних зон на природоохоронних територіях; - заходи із збереження природного й історико-культурного середовища природоохоронних територій.
	Розвиток локальної інфраструктури	- забезпечення енерго- та водопостачання; - покращення транспортної доступності; - підтримка в створенні місцевих туристичних об'єктів.
	Залучення громади	- організація громадських слухань щодо екосоціальних аспектів розвитку туризму на природоохоронних територіях; - підтримка місцевих суб'єктів туристичної діяльності.
	Освітні функції	- підтримка екопросвітницьких ініціатив.
	Контролювання	- контролювання туристичного навантаження на природоохоронних територіях; - регулювання поведінки з відходами.

З огляду на складну екологічну та соціальну ситуацію, що склалася у багатьох туристичних дестинаціях унаслідок воєнних дій, а також необхідність консолідації всіх доступних механізмів державного управління для забезпечення ефективного відновлення і переходу до моделі сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях виникає потреба у перегляді та частковому перерозподілі функцій між державними й місцевими органами влади. Водночас суттєво зростає значення інших зацікавлених сторін, які долучаються до спільної реалізації Цілей сталого розвитку у туристичній сфері. У цьому контексті взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами туристичної діяльності набуває ключового значення і може розглядатися як один із фундаментальних елементів системи державного регулювання сталого розвитку туризму. При цьому державне регулювання повинно функціонувати як безперервний і гнучкий процес, спрямований на узгодження різноспрямованих, а іноді й суперечливих інтересів усіх учасників туристичної

діяльності, забезпечення реалізації визначених стратегічних пріоритетів і стимулювання ефективної співпраці між стейкхолдерами з метою досягнення позитивних соціальних та екологічних результатів.

Розроблення ефективної стратегії державного регулювання розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях передбачає комплексну оцінку поточного стану галузі, зокрема із застосуванням інструментарію SWOT-аналізу (табл. 2). Це дозволяє ідентифікувати наявні управлінські недоліки, визначити системні проблеми екологічного та соціального характеру, а також сформувати обґрунтовані напрями вдосконалення державної туристичної політики. Важливим аспектом є також орієнтація державної політики на досягнення конкретних Цілей сталого розвитку, врахування сучасних глобальних тенденцій та забезпечення раціонального й збалансованого використання природних і історико-культурних ресурсів природоохоронних територій у процесі туристичної діяльності.

Таблиця 2

SWOT-аналіз результативності та стратегічні можливості державного регулювання сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях

SWOT	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	- наявність Стратегії регіонального розвитку, Концепції розвитку туризму; - міжнародна співпраця (UN Tourism, UNESCO, євроінтеграція); - розгалужена система державного управління; - потенціал природних ресурсів і культурної спадщини; - можливість законодавчих змін.	- недостатня інтеграція сталих принципів у всі рівні туристичної політики; - низький рівень міжвідомчої координації; - обмеженість фінансування екотуристичних ініціатив; - недостатній моніторинг і контроль за впливом туризму на екосистеми; - часто декларативний характер регулювання без впровадження змін.
Можливості (O)	Поле S – O	Поле W – O
- зростання глобального попиту на сталий туризм; - можливість фінансування через міжнародні фонди (Green Deal, GEF та ін.); - залучення громад і суб'єктів економічної діяльності до управління (публічно-приватне партнерство); - цифровізація екомоніторингу; - підготовка кадрів у сфері сталого туризму.	- розробити цільові державні програми сталого туризму для природоохоронних територій; - залучати міжнародні інвестиції та гранти для розбудови екомаршрутів, екоінфраструктури на природоохоронних територіях; - створити мережу екокластерів на базі Національних парків; - сприяти розвитку освітніх проєктів щодо Цілей сталого розвитку у туризмі.	- розробити грантову систему підтримки сталих туристичних ініціатив; - запровадити цифрові системи екомоніторингу (автоматизовані системи візуалізації та звітності); - сформувати міжгалузеві інститути управління туризмом на природоохоронних територіях; - реалізувати програми екогромад із включенням місцевих суб'єктів економічної діяльності.
Загрози (T)	Поле S – T	Поле W – T
- зміна клімату і деградація природних ресурсів; - політична нестабільність і війна; - корупція і неефективність використання ресурсів; - неконтрольоване будівництво на природоохоронних територіях; - опір змінам для збереження традиційної моделі розвитку туризму.	- впровадити адаптивні обмеження туризму на природоохоронних територіях (гнучкі маршрути, сезонне обмеження доступу); - здійснити зонування, запровадити будівельні регламенти для природоохоронних територій; - стимулювати екотуризм, освітні подорожі, мікротуризм.	- організувати навчальні центри для адміністраторів природоохоронних територій; - запровадити незалежний екологічний аудит; - актуалізувати екологічне законодавство з урахуванням потреб розвитку туризму.

Дослідження ключових параметрів SWOT-аналізу системи державного управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях дає підстави стверджувати про нагальну потребу переходу від формального, декларативного регулювання до комплексної та узгодженої державної політики, що реалізується у тісній взаємодії з іншими зацікавленими сторонами. Така політика має ґрунтуватися на науково обґрунтованих рекомендаціях національних і міжнародних експертів, а також враховувати підходи до сталого управління, запропоновані міжнародними організаціями, зокрема UN Tourism і UNESCO. Важливою умовою її ефективності є активне залучення представників місцевих громад, громадських об'єднань і суб'єктів господарювання до процесів планування та реалізації управлінських рішень. Реалізація такого підходу сприятиме становленню дієвої моделі розвитку туристичної сфери, яка забезпечить гармонійне поєднання економічних результатів із збереженням природної та культурної спадщини, а також підвищенням добробуту місцевого населення.

Інтеграція екологічних і соціально-економічних складових сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях у державну туристичну стратегію повинна здійснюватися через застосування відповідних регуляторних механізмів, зокрема територіального зонування, встановлення гранично допустимого туристичного навантаження та впровадження процедур екологічного ліцензування. Водночас наявні недоліки державного регулювання проявляються у недостатньому рівні координації між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та суб'єктами господарювання. Це зумовлює необхідність формування ефективної інституційної платформи, яка забезпечить узгоджену взаємодію між усіма учасниками туристичного процесу. З метою фінансової підтримки розвитку ресурсощадливого туризму доцільно посилити використання державних механізмів залучення інвестицій, міжнародних грантових ресурсів і програм технічної допомоги. В умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови економіки України такі інструменти можуть частково компенсувати обмеженість державного та місцевого фінансування, спрямованого на реалізацію екологічно орієнтованих проєктів.

Особливого значення для державних і місцевих органів влади набуває забезпечення професійної підтримки та підготовки кадрів у сфері управління сталим туризмом, оскільки відповідні знання та навички є важливою складовою формування сучасної, ефективної та інноваційної системи розвитку туризму на природоохоронних територіях. У цьому контексті заклади освіти виступають важливим учасником процесу сталого розвитку туризму, виконуючи функцію підготовки висококваліфікованих фахівців, які здатні:

1) планувати та реалізовувати політику сталого туризму;

2) поєднувати економічну вигоду з екологічною відповідальністю;

3) працювати в мультидисциплінарному середовищі.

Узагальнення рекомендацій міжнародних організацій, зокрема UN Tourism і GSTC (Global Sustainable Tourism Council – Глобальна рада сталого туризму), а також вивчення світових і європейських практик дає змогу визначити ключові напрями підготовки фахівців, необхідних для підвищення ефективності державного регулювання сталого розвитку туризму. До таких напрямів належать:

- формування та реалізація політики і стратегій сталого розвитку туризму;

- засвоєння базових принципів сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку;

- планування туристичного розвитку на різних рівнях управління – національному, регіональному та місцевому;

- розроблення і впровадження заходів щодо охорони природного та історико-культурного середовища;

- управління розвитком ресурсощадливих форм туризму на природоохоронних територіях;

- застосування підходів до природоохоронного зонування;

- використання методичних інструментів оцінювання та моніторингу впливу туризму на екосистеми;

- впровадження механізмів участі громадськості в управлінні туристичною діяльністю;

- використання цифрових технологій і smart-рішень для забезпечення сталого розвитку туристичної сфери.

Реалізація зазначених освітніх напрямів сприятиме підготовці спеціалістів, які володітимуть системним баченням і навичками стратегічного планування, необхідними для забезпечення довгострокової стійкості туристичної галузі та її ефективного державного регулювання.

Орієнтація на принципи сталого розвитку туризму передбачає активне залучення широкого кола стейкхолдерів, роль яких визначається рівнем їх участі у багатосторонніх процесах взаємодії, що здійснюються на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема в межах управління територіальними громадами. Водночас управління сталим розвитком туризму має двосторонній характер, оскільки участь різних груп зацікавлених сторін у процесах планування та ухвалення управлінських рішень щодо розвитку туризму на природоохоронних територіях безпосередньо впливає на можливості реалізації стратегічних інтересів місцевих громад і забезпечення їх довгострокового розвитку в межах туристичних дестинацій.

Таблиця 3

Управлінські функції органів місцевого самоврядування, спрямовані на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях

Основні функції	Можливості впливу на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях
Планування просторового розвитку	- розроблення планів розвитку територій із урахуванням рекреаційних і природоохоронних зон; - визначення природоохоронних територій, придатних для туризму без заподіяння шкоди природному й історико-культурному середовищу; - інтеграція туризму в стратегію сталого розвитку громади.
Розвиток інфраструктури	- підтримка розвитку сталої транспортної, туристичної та санітарної інфраструктури; - управління відходами.
Підтримка місцевих суб'єктів економічної діяльності	- підтримка (у вигляді консультацій, пілг, грантів) мікро- та малих підприємств галузі туризму; - стимулювання приватних екоініціатив (розвиток екосадиб, підтримка виробників локальних продуктів тощо); - сприяння міжгалузевій кооперації.
Маркетинг і промоція природоохоронних територій	- підтримка (створення) туристичного бренду дестинації; - організація туристичних маршрутів, фестивалів, екоподій; - співпраця з туроператорами, платформами бронювання.
Охорона природних екосистем природоохоронних територій та історико-культурної спадщини громади	- інвентаризація пам'яток природи та культури; - підтримка проєктів їх збереження і реставрації; - контролювання потенційно небезпечної для екосистем діяльності (житлова та промислова забудова, вирубки лісів).
Залучення громади й освітні ініціативи	- проведення публічних обговорень щодо туристичних ініціатив; - створення робочих груп за участі місцевих мешканців громади; - організація екопросвітницької діяльності туристів, здобувачів освіти, суб'єктів економічної діяльності.
Регулювання та контролювання туристичних потоків на природоохоронних територіях	- встановлення правил туристичного використання ресурсів природоохоронних територій; - запровадження обмежень у пікові сезони, квотування туристичних відвідувань природоохоронних територій; - створення систем обліку туристів.

Особливе місце серед стейкхолдерів сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях посідають органи місцевого самоврядування, які виконують ключову роль у реалізації державної туристичної політики на місцевому рівні. Саме вони забезпечують практичне впровадження управлінських рішень, координацію діяльності різних учасників туристичного процесу та створення сприятливих умов для сталого використання туристичних ресурсів. Виконання цих функцій потребує постійної взаємодії з місцевими громадами, підприємницьким сектором та іншими суб'єктами господарювання, що дозволяє забезпечити узгоджений і збалансований розвиток туристичних дестинацій (табл. 3).

Отже, стратегічне значення органів місцевого самоврядування для забезпечення сталого туризму на природоохоронних територіях полягає у спрямуванні туристів і підприємців на дбайливе ставлення до природних ресурсів із урахуванням потреб екосистем і завдань соціально-економічного зростання місцевих спільнот. Принциповою перевагою управлінського впливу на цьому рівні є здатність оперативно адаптуватися до мінливих

запитів туристичної дестинації, а також сформований серед населення високий рівень довіри до місцевої влади як до рівноправного партнера. З огляду на це органи місцевого самоврядування доцільно розглядати не як провідників централізованої державної туристичної політики, а як самостійних суб'єктів ініціювання сталого туризму, спроможних органічно поєднати самотність туристичної дестинації, природоохоронний потенціал територій та господарські ресурси підприємницького середовища задля тривалого добробуту громади.

Серед стейкхолдерів, залучених до сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, суб'єкти економічної діяльності традиційно вважаються основними порушниками екосистемної рівноваги [3; 6; 8; 10]. Відповідно, саме на них покладається пріоритетна відповідальність за скорочення шкідливих викидів, підвищення ресурсоефективності та впровадження енергозберігаючих технологій, що має сприяти екологізації господарської практики відповідно до суспільних еко-соціальних очікувань.

Таблиця 4

Перспектива розширення рольових функцій туристичних підприємств, спрямованих на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях

Рольові функції	Інструменти впливу на сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях	
	усталені	пропоновані
Інноваційний розвиток і сталий менеджмент	- розроблення туристичних продуктів із низьким впливом на екосистеми (еко-, агро-, пішохідний туризм)	- впровадження систем сертифікації сталого туризму (Green Key, GSTC тощо)
Економічний внесок у розвиток туристичної дестинації	- сприяння зайнятості місцевого населення, розвиток малого бізнесу (екосадиби, локальні ремесла)	- фінансова підтримка через спонсорські проекти, участь у партнерських програмах
Соціальна відповідальність	- забезпечення етичної взаємодії з місцевим населенням і культурною спадщиною	- включення місцевих громад у процес прийняття рішень
Екологічні інновації	- впровадження екосоціальних технологій (екологічно чистий транспорт, енергоощадні системи, сортування відходів)	- дотримання норм захисту біорізноманіття та природних ресурсів; - зменшення туристичного навантаження на вразливі екосистеми шляхом маршрутизації та квотування
Освіта та просвіта туристів	Здебільшого не проводиться	- інформаційно-просвітницька робота щодо значення природоохоронних територій; - створення умов для екологічного виховання через інтерпретаційні центри, екомаршрути, тренінги

Характеризуючи роль туристичних підприємств, підкреслимо, що вони є не лише зацікавленими сторонами сталого розвитку туризму, але й безпосередніми учасниками споживання екосистемних ресурсів природоохоронних територій, які у взаємодії з туристами формують екологічний слід туризму та впливають на соціально-економічний розвиток місцевих громад. Саме тому на туристичні підприємства має покладатися основна відповідальність за впровадження екологічно відповідальних стандартів обслуговування та перорієнтацію своєї діяльності на застосування природооощадних технологій.

Водночас зазначені зусилля здебільшого відображають наміри дотримання Цілей сталого розвитку у межах власної господарської діяльності, а не цілеспрямоване просування принципів сталого туризму на природоохоронних територіях. Це актуалізує ризики деградації екосистем і природного та історико-культурного середовища внаслідок надмірного туристичного навантаження, а також створює підґрунтя для виникнення конфліктів із місцевими громадами. З огляду на це необхідно кардинально переглянути рольові функції туристичних підприємств і доповнити їх новими інструментами у сферах соціально-економічної та екологічної відповідальності бізнесу (табл. 4).

Запропонований підхід створює передумови для глибокої інноваційної трансформації туристичного споживання на природоохоронних територіях, посилює значення етично відповідального управління природними екосистемами, а залучення туристичних підприємств до освітніх ініціатив місцевих громад сприятиме налагодженню більш продуктивної співпраці між усіма учасниками туристичного процесу.

Перехід вітчизняних туристичних підприємств до інноваційних управлінських моделей можна розцінювати як початок якісно нового етапу розвитку туристичної галузі. Його сутність полягає у підтримці екологічно безпечних і суспільно відповідальних стандартів обслуговування відвідувачів природоохоронних територій, реалізації різноманітних ініціатив у сфері сталого туризму та створенні для туристів можливостей усвідомленого ознайомлення з принципами бережливого ставлення до природних та історико-культурних ресурсів. З урахуванням динамічного поступу галузі підвищення якості управлінських рішень посилюватиме позитивний вплив на навколишнє середовище та місцеві громади, а реалізація стратегій сталого туризму стане невід'ємною умовою досягнення довгострокових Цілей сталого розвитку [4].

З огляду на це інноваційний розвиток і сталий менеджмент пропонуємо трактувати як органічне поєднання екосоціальних і соціально-економічних технологій відповідального управління туристичними підприємствами, спрямоване на досягнення тривалої стійкості туристичної дестинації та формування екосистемної цінності для відвідувачів, приймаючих громад, а також природного й історико-культурного середовища природоохоронних територій. З метою практичного впровадження засад сталого інноваційного менеджменту керівникам туристичних підприємств рекомендується активніше застосовувати цифрові інструменти CRM (Customer Relationship Management – система управління взаємовідносинами з туристами) та ERP (Enterprise Resource Planning – система управління ресурсами підприємства), які уможливають діджиталізацію процесів обліку, аналітики та координації управлінської діяльності, підвищуючи

якість туристичного сервісу й забезпечуючи ощадливе використання туристичних і природних ресурсів на природоохоронних територіях.

Аналізуючи питання зміцнення економічного внеску та соціальної відповідальності туристичних підприємств у розвиток дестинацій, варто зазначити, що реалізація цієї функції вимагає тривалих і послідовних зусиль, побудованих на засадах партнерства, підтримки місцевих громад і відкритості управлінських рішень. Очевидно, що за умов воєнного стану та виявлених у ході дослідження суттєвих прогалин у статистичному обліку наразі неможливо точно встановити кількість туристичних підприємств, що функціонують на природоохоронних територіях. Водночас за роки повномасштабної війни кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні скоротилася на 36% (юридичних осіб на 45%, ФОП – на 32%) [1], що призвело до

помітного послаблення їх зв'язків із місцевими громадами та зниження рівня зайнятості приблизно на 10%. Разом з тим, соціальну відповідальність туристичних підприємств на природоохоронних територіях слід розглядати як невід'ємну складову їхньої місії, що розширює критерії оцінювання результативності туристичної діяльності за рахунок дотримання етичних норм взаємодії з природними екосистемами та культурною спадщиною, а також поваги до права мешканців дестинації на гідні соціально-економічні умови життя. Таким чином, економічний внесок туристичних підприємств має бути нерозривно пов'язаним із їх соціальною відповідальністю й екологічними ініціативами на природоохоронних територіях, що у сукупності створюватиме надійне підґрунтя для сталого розвитку туристичних дестинацій (рис. 2).

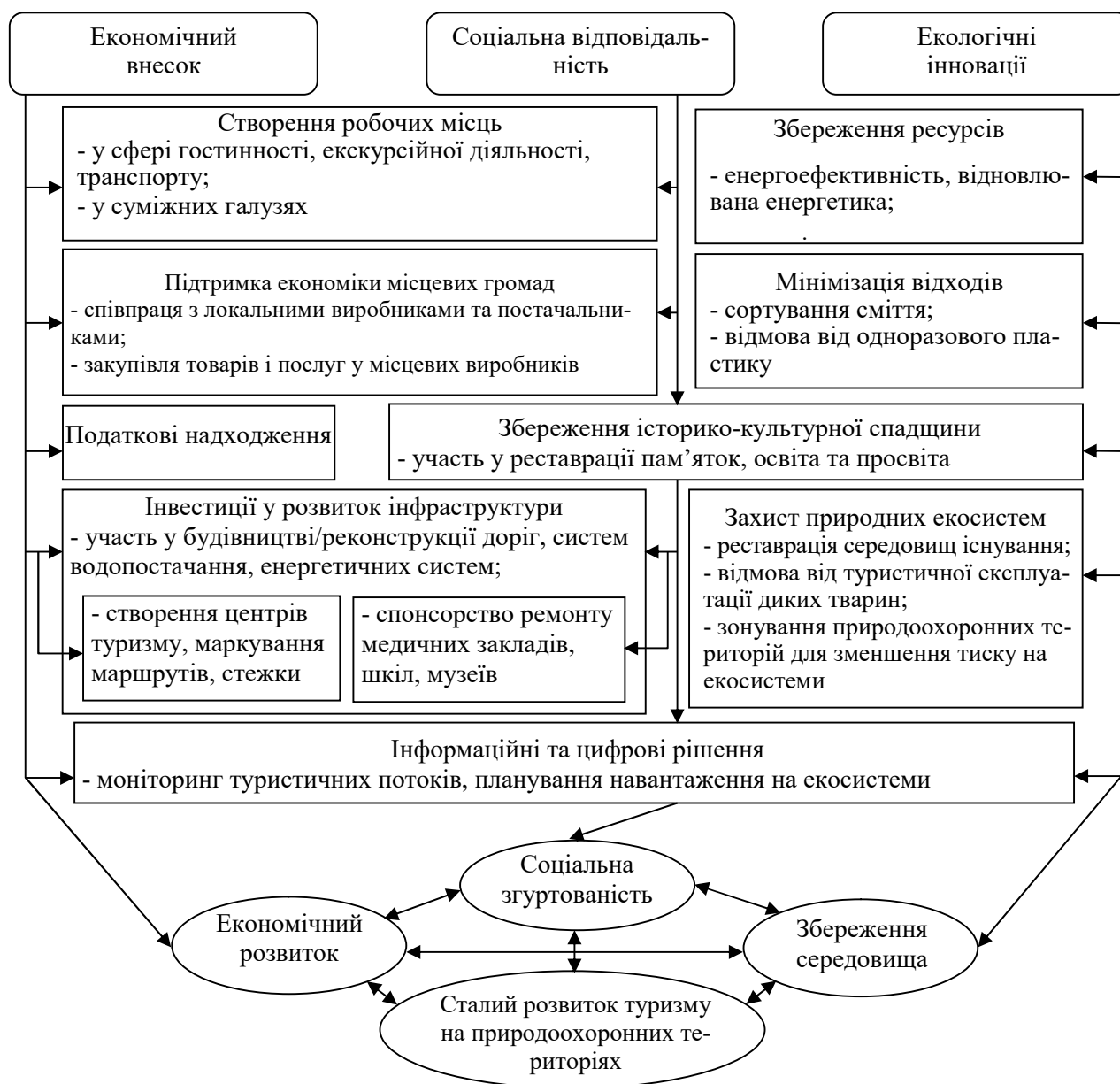


Рис. 2. Рольова інтеграція економічного внеску, соціальної відповідальності й екоінновацій туристичних підприємств у сталий розвиток туризму на природоохоронних територіях

Окремої уваги заслуговує освітньо-просвітницька місія туристичних підприємств стосовно як відвідувачів, так і мешканців місцевих громад. Адже суб'єкти туристичної діяльності на природоохоронних територіях виступають не лише постачальниками послуг, а й носіями цінностей, знань і взірців екологічно та соціально відповідальної поведінки. У роботі з туристами пріоритетом має бути виховання екологічної свідомості та шанобливого ставлення до місцевих традицій і культурної самобутності. Поряд із традиційними засобами комунікації – інформаційними стендами, QR-кодами та мобільними застосунками – дієвими форматами просвіти можуть стати воркшопи, майстер-класи та екскурсії з пізнавальними елементами. Стосовно мешканців місцевих громад, акцент доцільно зробити на розвитку їхніх компетентностей через навчальні програми у сфері гостинності та сервісу (зокрема, для персоналу засобів розміщення чи закладів харчування), а також через курси екологічного підприємництва, стартап-менеджменту та маркетингу. Цифровізація, впровадження інноваційних технологій і підвищення рівня поінформованості місцевого населення сприятимуть збереженню культурної ідентичності дестинації, зміцненню її соціально-економічного становища та формуванню середовища відповідально-го туризму на природоохоронних територіях.

Важливо також висвітлити роль у сталому розвитку туризму на природоохоронних територіях окремої групи стейкхолдерів – підприємств, чия основна діяльність безпосередньо не пов'язана з туристичним обслуговуванням, проте їхній опосередкований вплив на стійкість дестинації та досягнення цілей відповідального туризму є суттєвим. Незважаючи на це, внесок таких суміжних підприємств здебільшого залишається поза полем зору науковців, хоча окремі дослідники побічно визначають його значущість для сталого туризму [3; 7]. До цієї категорії стейкхолдерів належать:

- 1) місцеві аграрні підприємства (фермерські господарства, виробники крафтових продуктів і напоїв із власної сировини тощо);
- 2) транспортні перевізники (автобусні компанії, Укрзалізниця, для окремих туристичних дестинацій – підприємства водного транспорту);
- 3) комунальні служби, підприємства енергетики та зв'язку;
- 4) будівельні підприємства (у частині створення чи реконструкції туристичної та дотичної до туристичного обслуговування інфраструктури);
- 5) представники креативної індустрії (музеї, культурні центри, організатори фестивалів);
- 6) IT-компанії (розробники програмного забезпечення для туристичних додатків, систем онлайн-бронювання, моніторингу стану екосистем на природоохоронних територіях, інформаційних баз);
- 7) заклади освіти, котрі є партнерами туристичних підприємств в організації навчання чи просвітництва.

Залучення громади до формування туристичних продуктів посилює мотивацію до охорони природних і культурних ресурсів, оскільки саме вони

служать фундаментом місцевої ідентичності та туристичної привабливості регіону [9, с. 49].

Серед сучасних наукових моделей впливу суб'єктів господарювання на розвиток туристичних дестинацій провідне місце посідає кластерний підхід, який набув відображення у більшості регіональних стратегій розвитку. Кластерна організація взаємодії дозволяє органічно поєднати розгалужені міжгалузеві зв'язки з динамічним зростанням малого і мікропідприємництва в умовах характерної для туризму фрагментарності галузевої структури [5, с. 31]. Економічний вклад суміжних підприємств у сталий туристичний розвиток реалізується через забезпечення дестинації якісною місцевою екологічною продукцією – продовольчими товарами, напоями, ремісничими виробами, – сприяння зайнятості населення, а також формування розгалуженої мережі партнерської взаємодії. Не менш значущими є аспекти соціальної відповідальності [12], що охоплюють вкладення у розбудову дестинації, ініціювання або підтримку соціальних проєктів, а також участь у культурних та екосоціальних ініціативах місцевої громади.

Принципово важливим є залучення суб'єктів господарювання нетуристичного профілю до екологічних інноваційних проєктів на природоохоронних територіях, що набуває особливої гостроти в контексті воєнних втрат екосистем і нагальної потреби у пошуку шляхів їх відновлення в післявоєнний період. Реалізація такої діяльності потребуватиме налагодження співпраці з державними інституціями, науковцями у сферах екології та цивільної безпеки, командуванням інженерних військових підрозділів, ДСНС та міжнародними саперними місіями (UNDP, HALO Trust), адже на значній частині українських природоохоронних територій нині спостерігається масштабна деградація екосистем і катастрофічне скорочення біорізноманіття внаслідок пожеж, руйнування степів, луків і водноболотних угідь, а також мінно-вибухового, хімічного та токсичного забруднення, що вимагає розроблення й реалізації комплексних програм санації та відновлення. Для екологічної реабілітації природоохоронних територій необхідно залучати IT-компанії, здатні розробити спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу стану екосистем, виявлення деградованих і потенційно небезпечних зон на основі аналізу індикаторів деградації, даних з дронів та супутникових знімків. Відновлення зруйнованих і пошкоджених природних середовищ, гідрологічного режиму, впровадження програм реінтродукції зниклих видів флори та фауни, а також волонтерські ініціативи з відбудови об'єктів історико-культурної спадщини потребують активної участі представників громадянського суспільства та міжнародних фахівців. Першочерговим завданням є також налагодження конструктивної співпраці з вітчизняними та міжнародними фінансовими установами для акумулювання коштів у межах міжнародних грантових програм і проєктів та задіяння інших доступних компенсаційних механізмів.

Попри значущість усіх перелічених груп стейкхолдерів, найвагомішими фінансовими учасниками сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях є самі туристи, котрі безпосередньо підтримують його через власні туристичні витрати. Їхня роль є визначальною, оскільки саме туристи виступають кінцевими споживачами природних та історико-культурних ресурсів, а тому саме їхні поведінкові патерни споживання та усвідомлений вибір на користь відповідального туризму є ключовим чинником екологічного захисту природоохоронних територій, підвищення добробуту місцевих громад і забезпечення сталого управління туристичною дестинацією.

Обираючи маршрути сталого туризму на природоохоронних територіях, туристи змушені долати психологічний бар'єр, пов'язаний із усвідомленням економічних наслідків власних туристичних рішень: вони внутрішньо готові до вищих витрат заради підтримки відповідального туристичного напрямку. Утім, більшість пересічних туристів недостатньо обізнані з принципами відповідального туризму, що робить їх відвідування природоохоронних територій потенційно небезпечним для збереження екосистем. Зважаючи на це, пропонується запровадити комплексну систему інформування та освіти туристів, яка охоплюватиме розроблення доступних цифрових платформ, мобільних додатків і інтерактивних путівників із чіткими правилами поведінки на природоохоронних територіях, проведення просвітницьких заходів і тематичних екскурсій під керівництвом сертифікованих екогідів, а також впровадження системи відповідального туристичного маркування, яка дозволить відвідувачам свідомо обирати сертифіковані сталі маршрути та послуги, мінімізуючи антропогенний вплив на екосистеми й водночас максимально сприяючи соціально-економічному розвитку місцевих громад.

Таким чином, переосмислення та розширення ролей стейкхолдерів у системі їхньої взаємодії у сфері туризму на природоохоронних територіях здатне суттєво підвищити результативність упровадження концепції сталого туризму та повніше розкрити туристичний потенціал цих територій. Розгляд туристичної діяльності крізь призму ланцюга створення вартості дає змогу оцінити внесок кожної групи стейкхолдерів у досягнення синергії їхніх унікальних ролей – збагачення туристичного досвіду, покращення соціально-економічних умов для місцевих громад і спільних переваг в управлінні туристичними дестинаціями на природоохоронних територіях.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Забезпечення сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях є складним багатовимірним завданням, вирішення якого потребує переходу від фрагментарної міжвідомчої координації до системної синергетичної взаємодії всіх зацікавлених сторін. Обґрунтовано, що органи державної влади та місцевого самоврядування мають виступати не лише регуляторами, а й ініціаторами партнерських форматів

управління туристичними дестинаціями; туристичні підприємства – розширювати свої рольові функції у напрямі екоінновацій, соціальної відповідальності та освіти туристів; суміжні суб'єкти господарювання – долучатися до реалізації екологічних відновлювальних проєктів, зокрема в умовах воєнних і післявоєнних викликів; а туристи – формувати свідому модель відповідального туристичного споживання. Запропоновані механізми синергетичної взаємодії стейкхолдерів, підкріплені результатами SWOT-аналізу та розподілом функціональних ролей, створюють концептуальну основу для вдосконалення державного регулювання сталого туризму на природоохоронних територіях України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням ефективності конкретних інституційних механізмів міжсекторальної взаємодії стейкхолдерів у різних типах природоохоронних територій – національних природних парках, біосферних заповідниках, регіональних ландшафтних парках, – із урахуванням їхньої специфіки та рівня антропогенного навантаження. Окремого наукового опрацювання потребують питання розроблення методичного інструментарію оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії стейкхолдерів, кількісного вимірювання екологічних, соціальних і економічних результатів їх спільної діяльності, а також адаптації міжнародного досвіду сталого управління туристичними дестинаціями до умов повоєнного відновлення екосистем і туристичного потенціалу регіонів України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/>.
2. Леоненко Н. А. Концептуальні засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/15>.
3. Маслиган О. О., Касинець О. В. Інтеграційна модель розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. № 1 (24). С. 173-183. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24)).
4. Миронов Ю. Б. Інноваційна парадигма управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-12-7>.
5. Миронов Ю. Б. Концептуальні засади регіонального розвитку туризму на основі кластерного підходу. *Практика і перспективи розвитку індустрії гостинності України* : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2019. 199 с. С. 31-40. URL: <https://fakultet.site/data/monograph2019.pdf#page=32>.
6. Ciro A., Toska M., Nientied P. Social Innovation and Sustainable Economic Development:

Participatory Tourism Destination Management. *The Role of Public Sector in Local Economic and Territorial Development: Innovation in Central, Eastern and South Eastern Europe*. Springer, 2019. 271 p. Pp. 173-192. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1_10.

7. Doyle E., Perez Alaniz M. Dichotomous Impacts on Social and Environmental Sustainability: Competitiveness and Development Levels Matter. *Competitiveness Review*. 2021. Vol. 31 (4). Pp. 771-791. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-05-2019-0055>.

8. Jones T. E., Kobayashi A. Japan's National Parks: Trends in Administration and Nature-Based Tourism. *Nature-Based Tourism in Asia's Mountainous Protected Areas: a Trans-regional Review of Peaks and Parks*. Springer International Publishing, 2021. 316 p. Pp. 49-70. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-76833-1_3.

9. Myronov Y. B. Ways to Engage Local Communities in Tourism Initiatives Through Cooperative Models. *Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All: The International Scientific Conference (Chisinau, June 19-20, 2025)*. Conference Materials. Chişinău: UCCM, 2025. 487 p. Pp. 48-51. DOI: <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.06>.

10. Pityulych M., Popyk M., Kish G., Chakiy O., Bacho R. Sustainable Ecological and Economic Development of Mountainous Areas through the Prism of Tariff Regulation of Nature Management. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 255. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501042>.

11. Sustainable Tourism for Development Guidebook – Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries. World Tourism Organization, 2013. 226 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284415496>.

12. Yeleyko V., Kolyanko O., Myronow Y. Trends and Factors of Social Responsibility and Social Partnership. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*. 2016. Nr. 7 (798). S. 3-11. URL: <https://dspace.lute.lviv.ua/handle/123456789/1891>.

REFERENCES

1. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait*, available at: <https://stat.gov.ua/>.

2. Leonenko, N. A. (2019), Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuвання staloho rozvytku turystychnoi sfery, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, t. 30 (69), № 4, s. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/15>.

3. Maslyhan, O. O. and Kasynets, O. V. (2020), Intehratsiina model rozvytku sfery turyzmu ta rekreatsii u fokusi perevah i perspektyv rehionalnoho upravlinnia, *Heopolytika Ukrainy: istoriia i suchasnist*, № 1 (24), s. 173-183. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24)).

4. Myronov, Yu. B. (2025), Innovatsiina paradyhma upravlinnia stalym rozvytkom turyzmu na pryrodokhoronnykh terytoriiakh, *Industriia turyzmu i*

hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi, № 12, s. 49-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-7>.

5. Myronov, Yu. B. (2019), Kontseptualni zasady rehionalnoho rozvytku turyzmu na osnovi klasternoho pidkhodu, *Praktyka i perspektyvy rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy* : monohrafiia, LTEU, Lviv, 199 s., s. 31-40, available at: <https://fakultet.site/data/monograph2019.pdf#page=32>.

6. Ciro A., Toska M. and Nientied P. (2019), Social Innovation and Sustainable Economic Development: Participatory Tourism Destination Management, *The Role of Public Sector in Local Economic and Territorial Development: Innovation in Central, Eastern and South Eastern Europe*, Springer, 271 p., pp. 173-192. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93575-1_10.

7. Doyle E. and Perez Alaniz M. (2021), Dichotomous Impacts on Social and Environmental Sustainability: Competitiveness and Development Levels Matter, *Competitiveness Review*, vol. 31 (4), pp. 771-791. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-05-2019-0055>.

8. Jones, T. E. and Kobayashi A. (2021), Japan's National Parks: Trends in Administration and Nature-Based Tourism, *Nature-Based Tourism in Asia's Mountainous Protected Areas: a Trans-regional Review of Peaks and Parks*, Springer International Publishing, 316 p., pp. 49-70. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-76833-1_3.

9. Myronov, Y. B. (2025), Ways to Engage Local Communities in Tourism Initiatives Through Cooperative Models, *Sustainable Development of Cooperatives and Well-being for All: The International Scientific Conference (Chisinau, June 19-20, 2025)*. Conference Materials, UCCM, Chişinău, 487 p., pp. 48-51. DOI: <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.06>.

10. Pityulych M., Popyk M., Kish G., Chakiy O. and Bacho R. (2021), Sustainable Ecological and Economic Development of Mountainous Areas through the Prism of Tariff Regulation of Nature Management, *E3S Web of Conferences*, vol. 255. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501042>.

11. World Tourism Organization (2013), Sustainable Tourism for Development Guidebook – Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries, 226 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284415496>.

12. Yeleyko V., Kolyanko O. and Myronow Y. (2016), Trends and Factors of Social Responsibility and Social Partnership, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Nr. 7 (798), s. 3-11, available at: <https://dspace.lute.lviv.ua/handle/123456789/1891>.

Стаття надійшла: 20.01.2026

Стаття прийнята: 15.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 330.322

Ковальчук Н. О.,

n.kovalchuk@chnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7886-2485,

Researcher ID: S-1888-2016,

к.е.н., доц., асистент кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

Соколюк М. В.,

marisha.soko.102@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-2639-942X,

здобувачка, кафедра обліку та аудиту, Державний податковий університет, м. Ірпінь

КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: СТРУКТУРНО-ГАЛУЗЕВИЙ СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Анотація. Стаття присвячена аналізу структурно-галузевих особливостей капітальних інвестицій в Україні протягом 2020-2024 років, у період, коли економічний розвиток країни зазнав глибоких трансформацій, зумовлених воєнним станом. Метою дослідження є здійснення системного аналізу динаміки надходжень капітальних інвестицій, виокремлення ключових тенденцій їх розподілу за видами економічної діяльності, а також оцінка співвідношення матеріальних та нематеріальних активів у цілісній структурі інвестування. У ході аналізу виявлено, що після різкого скорочення обсягів капітальних інвестицій у 2022 році інвестиційна діяльність в Україні поступово відновлюється, а саме: у секторах, що забезпечують функціонування обороноздатності країни. Вже у 2023-2024 роках спостерігається зростання ділової активності та з'являються ознаки стабілізації інвестиційного середовища. У нових умовах найбільші обсяги капіталовкладень зосереджені у промисловості, сферах оптової та роздрібною торгівлі, державному управлінні та оборонному комплексі. Дані напрями залишаються провідними і при аналізі абсолютних показників інвестування, а також при розгляді динаміки їх зростання, що окреслює їх визначальну роль при підтримці економічної стійкості держави. Поряд із цим досліджено структурні диспропорції у складі капітальних інвестицій. Тобто аналіз питомої ваги матеріальних та нематеріальних активів засвідчує переважання інвестицій у матеріальні складові, частка яких становить від 92-99% від загального обсягу. Водночас залишаються мінімальними інвестиції у нематеріальні активи, зокрема у наукові розробки, інноваційні рішення та технології. Така модель інвестування підкреслює критичну необхідність матеріальних активів у провідних сферах для підтримки обороноздатності країни та одночасно з цим формує ризики технологічного відставання. Часткова переорієнтація та підвищення ролі нематеріальних активів у загальній структурі капіталовкладень може стати умовою для формування довгострокової конкурентоспроможності України, ефективного відновлення інвестиційного та економічного потенціалу в повоєнні роки.

Ключові слова: капітальні інвестиції, інвестиційна діяльність, матеріальні активи, нематеріальні активи, галузі, види діяльності.

Kovalchuk N. O.,

n.kovalchuk@chnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7886-2485,

Researcher ID: S-1888-2016,

Ph.D., Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

Sokoliuk M. V.,

marisha.soko.102@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-2639-942X,

Postgraduate, Department of Accounting and Auditing, State Tax University, Irpin

CAPITAL INVESTMENTS IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW: STRUCTURAL AND SECTORAL STATISTICAL ANALYSIS

Abstract. The article is devoted to the analysis of structural and sectoral features of capital investments in Ukraine during 2020-2024, a period when the country's economic development underwent profound transformations caused by the state of war. The purpose of the study is to conduct a systematic analysis of the dynamics of capital investment



inflows, identify key trends in their distribution by type of economic activity, and assess the ratio of tangible and intangible assets in the overall investment structure. The analysis revealed that after a sharp decline in capital investment in 2022, investment activity in Ukraine is gradually recovering, particularly in sectors that ensure the country's defense capabilities. This is because business activity is already growing in 2023–2024, and there are signs of stabilization in the investment environment. Under the new conditions, the largest volumes of capital investment are concentrated in industry, wholesale and retail trade, public administration, and the defense sector. These areas are considered leading ones when analyzing absolute investment indicators and examining their growth dynamics, which defines their decisive role in supporting the economic stability of the state. At the same time, structural imbalances in the composition of capital investments have been studied. Specifically, an analysis of the share of tangible and intangible assets shows a predominance of investments in tangible components, which account for 92–99% of the total volume. At the same time, investments in intangible assets, in particular in scientific research, innovative solutions, and technologies, remain minimal. This investment model emphasizes the critical need for tangible assets in key areas to support the country's defense capabilities and, at the same time, creates risks of technological backwardness. A partial reorientation and enhancement of the role of intangible assets in the overall structure of capital investments may become a prerequisite for the formation of Ukraine's long-term competitiveness and the effective restoration of its investment and economic potential in the post-war years.

Key words: capital investments, investment activity, tangible assets, intangible assets, industries, types of activity.

JEL Classification: E22, O11, C10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-15>

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на інвестиційне середовище України, спричинивши скорочення обсягів капітальних інвестицій та змінивши їхню структуру. Варто враховувати, що капітальні інвестиції відіграють визначальну роль у забезпеченні економічної стабільності, модернізації виробництва, підтриманні на належному рівні конкурентоспроможності економіки країни. Саме за таких умов постає важливість виявлення основних тенденцій, закономірностей та динаміки інвестиційної активності. Потенційність відновлення, можливі ризики, проблематика галузевих та структурних диспропорцій зумовлює актуальність як дослідження капітальних інвестицій у розрізі основних видів діяльності, так і міжструктурний аналіз вкладень у активи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти інвестиційної діяльності та капітальних інвестицій, їх визначну роль в економіці країни, а також тенденції інвестиційної активності у своїх роботах вивчали Гук О., Кушнір О., Мазур Н., Мохонько Г., Намлієва Н. та інші сучасні дослідники.

Постановка завдання. У даній роботі увага сконцентрована на вивченні сучасного стану капітальних інвестицій у 2020–2024 роках, аналізі їх динаміки та структури за основними видами економічної діяльності. Також одним із завдань є аналіз співвідношення матеріальних і нематеріальних інвестицій, що в результаті дозволить окреслити можливі напрями підвищення ефективності інвестиційної активності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні в Україні розвиток інвестиційної діяльності є одним із провідних напрямів державного регулювання, адже позитивний ефект від інвестицій впливатиме на соціально-економічний розвиток країни в кризових умовах. У воєнний час інвестиції здатні частково компенсувати спад економіки,

стимулюючи виробництво у важливих галузях для економіки, забезпечуючи інноваційний розвиток, зберігаючи можливість адаптуватися до нових умов [3].

Держава як суб'єкт інвестиційної діяльності, безпосередній учасник та регулятор забезпечує підтримку реалізації інвестиційних проєктів, виступає гарантом, здійснює управління інвестиційними проєктами та забезпечує контроль за дотриманням законодавства [9]. Тому державне регулювання інвестиційної діяльності передбачає сукупність заходів, методів та інструментів для формування сприятливого інвестиційного фону, забезпечення конкурентних переваг на світових ринках [4].

Капітальні інвестиції є одним із ключових чинників, що визначають темпи та якість розвитку економічної системи держави, адже через капіталовкладення здійснюється модернізація виробництва, оновлення інфраструктури, що в результаті сприяє конкурентоспроможності національної економіки. Комплексне й цілеспрямоване використання капітальних інвестицій у синергії з ефективною інвестиційною політикою створює підґрунтя для формування раціонального внутрішньоекономічного простору, за якого можна забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів та сприяти сталому розвитку держави [1].

Пропонуємо розглянути динаміку капітальних інвестицій упродовж 2020–2024 років, враховуючи зовнішньополітичні виклики та внутрішні структурні проблеми.

Згідно з рисунком 1 провідними видами діяльності за обсягами капітальних інвестицій є: “Промисловість” із середніми обсягами інвестицій за 2020–2024 роки – 163654,8 млн грн, “Державне управління й оборона; обов’язкове соціальне страхування” – 50688,9 млн грн, “Сільське, лісове та рибне господарство” – 38540,1 млн грн, “Будівництво” – 37297,7 млн грн, “Транспорт, складське

господарство, поштова та кур'єрська діяльність” – 33742,9 млн грн, “Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів” – 33254,0.

За період 2020-2021 років у даних секторах економіки спостерігається позитивна тенденція до зростання капітальних інвестицій. Проте з початком повномасштабного вторгнення зафіксовано різке зниження обсягів інвестицій. Виразне падіння відбулося у галузі промисловості, де сума інвестицій знизилася вдвічі (-96480,0 млн грн або -50,5%), а також у секторах державного управління та оборони (-57,4%), будівництва (-53,1%), торгівлі (-49,8%), сільського господарства (-33,6%), транспорту (-15,3%).

Це свідчить про значну чутливість інвестиційної активності до внутрішньої ситуації у державі та можливих воєнно-політичних ризиків, що викликало загальну економічну невизначеність.

Проте, починаючи з 2023 року, відзначається відновлення обсягів капітальних інвестицій у більшості секторів, що вказує на адаптацію до нових умов та активізацію відновлюваних процесів. Найпомітніше зросли обсяги капітальних інвестицій у промисловості – у 2,2 рази (+114442,4 млн грн), державному управлінні та обороні – у 2,3 рази (+33946,3 млн грн), торгівлі – у 2 рази (+22386,4 млн грн), що у 2024 році перевищує докризові показники (у 2021 році). Це свідчить про переорієнтацію виробничих потужностей на

потреби воєнного часу та подальшого відновлення, а також відображає підвищену увагу до сектору безпеки.

Розподіл капітальних інвестицій за видами активів (рис. 2) свідчить про збереження традиційної орієнтації економіки на матеріаломісткість вкладення. Зокрема, у промисловості частка матеріальних активів у середньому становить 97,6%, а вкладення в нематеріальні активи – лише 2,4%. Водночас у галузі промисловості у структурі активів домінують машини, обладнання, інвентар (42,5%) та інженерні споруди (39,2%), що вказує на модернізацію виробничих потужностей. Аналогічно у секторі торгівлі здійснюється розподіл інвестицій між матеріальними (94,1%) та нематеріальними (5,9%) активами з найвищою середньою часткою інвестицій у машини, обладнання, інвентар (33,6%) та нежитлові будівлі (24,4%) за 2020-2024 роки. У сфері державного управління та оборони спостерігається майже абсолютна перевага матеріальних активів (99,8%), з яких основними напрямками капіталовкладення є інженерні споруди (52,6%). Попри зростаючу роль нематеріальних активів у забезпеченні довгострокової ефективності, інноваційного розвитку частка нематеріальних інвестицій залишається вкрай низькою.

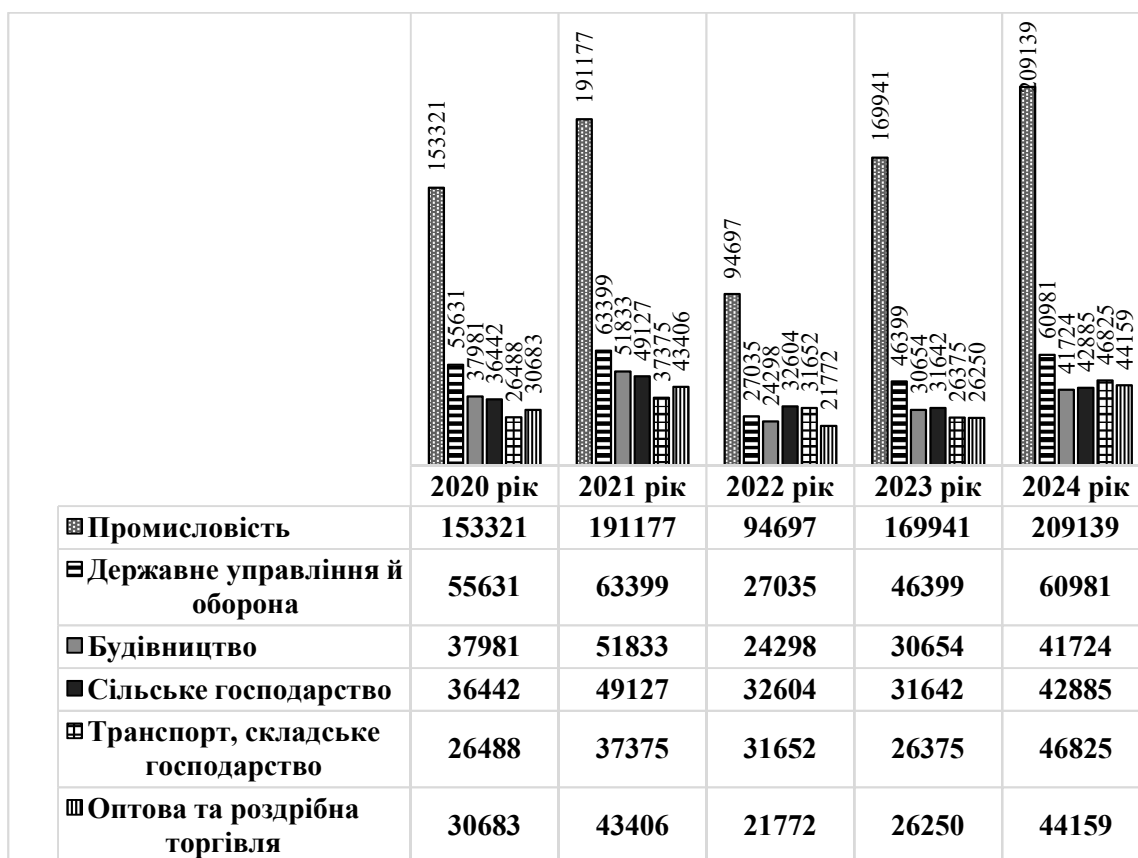


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у 2020-2024 роки за провідними видами діяльності, млн грн

* Розраховано авторами на основі [2]

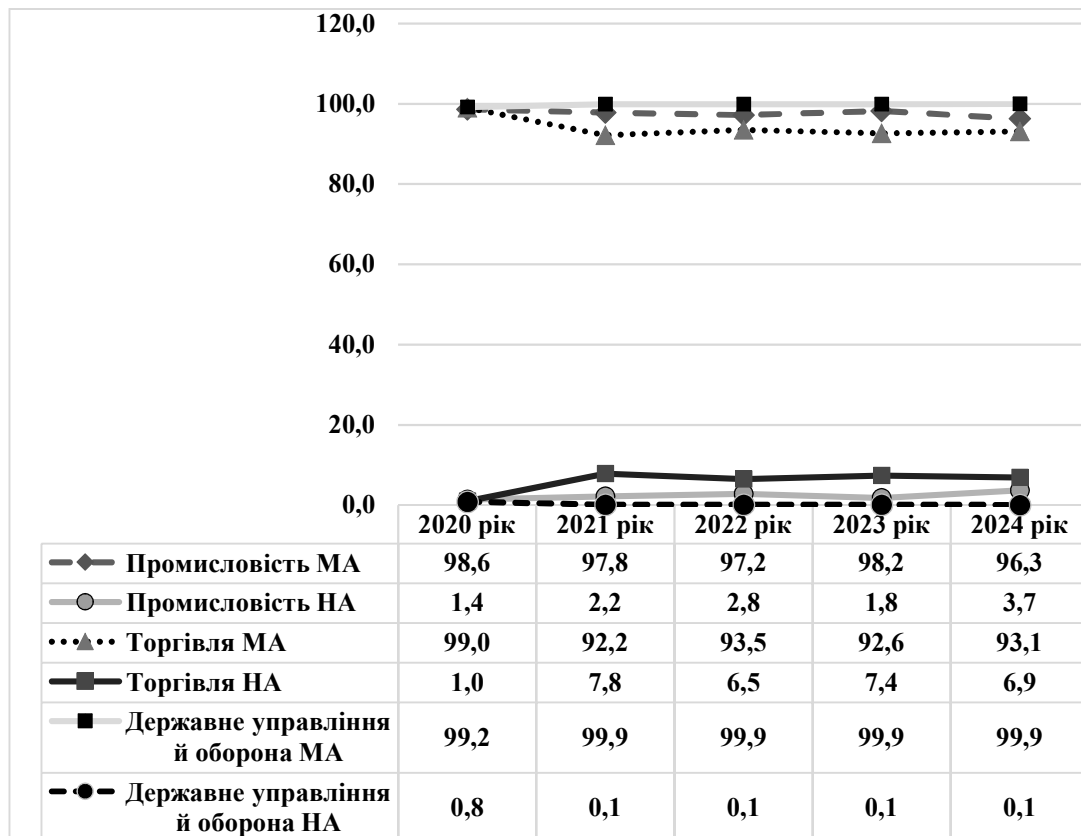


Рис. 2. Питома вага інвестицій у матеріальні та нематеріальні активи за основними видами діяльності протягом 2020-2024 років

* Розраховано авторами на основі [2]

Попри вищезазначене відновлення обсягів капітальних інвестицій, сфера інвестиційної діяльності залишається нестабільною та характеризується низкою інституційно-структурних проблем [5]. Найбільш вагомими факторами, які впливають на стримання повноти реалізації інвестиційного потенціалу держави, є:

- макроекономічна нестабільність, оскільки економіка України залишається чутливою до нових змін, що виявляється у коливаннях курсу, рівні інфляції, зниженні купівельної спроможності;
- політична нестабільність та вплив воєнних дій;
- недосконалість правового інституційного середовища (а саме: йдеться про те, що стосується захисту прав власності, складності судових процедур), низький рівень довіри до державних інституцій, бюрократизація [5].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аналіз динаміки та структури капітальних інвестицій в Україні у 2020-2024 роках підтверджує важливу роль у підтриманні економічної стабільності та модернізації секторів. Після різкого падіння обсягів інвестицій у 2022 році спостерігається поступове відновлення інвестиційної активності. Галузеві відмінності інвестиційного профілю вказують на різну адаптивність секторів до змін зовнішнього середовища. Так, промисловість, торгівля, державне управління та оборона зберігають лідерство за обсягами інвестицій.

У межах структурного аналізу відзначається переважання матеріальних інвестицій. Так, у галузі промисловості середнє значення питомої ваги матеріальних інвестицій у загальній структурі за 2020-2024 роки склало 97,6%, у галузі торгівлі – 94,1%, у галузі державного управління та оборони – 99,8%. Одночасно нематеріальні активи залишаються незначними, що може стримувати інноваційний розвиток.

Варто враховувати, що активізація інвестиційної діяльності вимагає комплексного підходу. Тому основними стратегічними напрямками щодо підтримки та розвитку інвестиційного потенціалу держави є: вдосконалення нормативно-правового поля, в тому числі антикорупційного, судового, трудового законодавства; запровадження державних стимулів; розвиток фондового ринку; стимулювання та посилення міжнародного економічного партнерства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гук О., Мохонько Г., Шендерівська Л. Тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35>.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Мазур Н., Кушнір О. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умо-

вах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 4. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-05>.

4. Намлієва Н. Методи інвестиційного державного регулювання в національній економіці. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Т. 23, № 2(67). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_2_7.

5. Павленко Т., Кравченко М. Інвестиційний клімат України: основні проблеми та перспективи формування. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 08 грудня 2022 року). До 30 річниці факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. Ігоря Сікорського.

6. Партин Г., Дідух О. Капітальні інвестиції: сутність, сучасні тенденції та вплив на зростання обсягів ВВП. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.86>.

7. Ратушний С. Капітальні інвестиції як об'єкт фінансового контролінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3(109). С. 105-117. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-105-117](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-105-117).

8. Руженський М., Мельник О., Кульбачний С. Інвестиційний клімат в Україні: стан та перспективи поліпшення. *Вчені записки : збірник наукових праць*. 2022. № 27 (2). https://doi.org/10.33111/vz_kneu.27.22.02.05.033.039.

9. Суц О. Держава як суб'єкт інвестиційної діяльності. *Право та інновації*. 2022. № 3(39). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3\(39\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3(39)-11).

10. Чернишев В., Окара Д., Ковальова І. Аналіз стану капітальних інвестицій в економіку регіонів України. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.66>.

REFERENCES

1. Huk O., Mokhonko H. and Shenderivska L. (2021), Tendentsii investuvannia v Ukraini, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35>.

2. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Mazur N. and Kushnir O. (2022), Kapitalni investytsii v ekonomitsi Ukrainy: znachennia ta vplyv v umovakh zmin, *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, № 4. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-03-05>.

4. Namliieva N. (2018), Metody investytsiinoho derzhavnoho rehuliuвання v natsionalnii ekonomitsi, *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, t. 23, № 2(67), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_2_7.

5. Pavlenko T. and Kravchenko M. (2022), Investytsiinyi klimat Ukrainy: osnovni problemy ta perspektyvy formuvannia, *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy. Zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kyiv, 08 hrudnia 2022 roku). Do 30 richnyti fakultetu menedzhmentu ta marketynhu KPI im. Ihoria Sikorskoho.

6. Partyn H. and Didukh O. (2021), Kapitalni investytsii: sutnist, suchasni tendentsii ta vplyv na zrostannia obsiahiv VVP, *Efektivna ekonomika*, № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.86>.

7. Ratushnyi S. (2024), Kapitalni investytsii yak ob'iekt finansovoho kontrolinhu, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 3(109), s. 105-117. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-105-117](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-105-117).

8. Ruzhenskyi M., Melnyk O. and Kulbachnyi S. (2022), Investytsiinyi klimat v Ukraini: stan ta perspektyvy polipshennia, *Vcheni zapysky : zbirnyk naukovykh prats*, № 27 (2). https://doi.org/10.33111/vz_kneu.27.22.02.05.033.039.

9. Sushch O. (2022), Derzhava yak sub'iekt investytsiinoi diialnosti, *Pravo ta innovatsii*, № 3(39). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3\(39\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3(39)-11).

10. Chernyshev V., Okara D. and Kovalova I. (2020), Analiz stanu kapitalnykh investytsii v ekonomiku rehioniv Ukrainy, *Efektivna ekonomika*, № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.66>.

Стаття надійшла: 20.01.2026

Стаття прийнята: 17.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 657.47:338.48

Чабанюк О. М.,

odarka2010@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-0884-3515,

Researcher ID: G-7875-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів;

с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України, м. Львів

Воронко Р. М.,

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

Researcher ID: F-8536-2019,

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

Лобода Н. О.,

loboda.lviv@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3522-8139,

Researcher ID: AАН-6118-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, аналізу і контролю, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКУ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження організації та методики обліку доходів, витрат і фінансових результатів у готельному бізнесі в умовах післяпандемічного відновлення світової економіки, зростання мобільності населення та посилення геополітичних викликів. Обґрунтовано актуальність теми з огляду на високу чутливість готельного бізнесу до коливань попиту, сезонності та макроекономічних факторів, а також його ключову роль у розвитку індустрії гостинності та туризму. Розглянуто специфіку готельних послуг як об'єкта бухгалтерського обліку, що полягає в одночасності процесів їх виробництва та споживання, неможливості накопичення запасів послуг, часовій обмеженості надання сервісу та нерівномірності завантаження номерного фонду протягом року. Проаналізовано особливості формування доходів у готельному бізнесі з урахуванням багатокомпонентності послуг, де поряд з основною діяльністю з надання місць тимчасового проживання вагоме значення мають додаткові сервіси (харчування, конференц-послуги, SPA, дозвілля тощо). Проаналізовано структуру витрат готельного бізнесу, включаючи прямі та непрямі операційні витрати, адміністративні та фінансові витрати, а також проблеми їх розподілу між центрами відповідальності. Виокремлено негативні наслідки фрагментарного ведення обліку доходів і витрат, що призводять до викривлення фінансових результатів і знижують якість управлінських рішень. Досліджено сучасні підходи до поєднання бухгалтерського та управлінського обліку, зокрема інтеграцію системи управління готелем Property Management System (PMS) з фінансовими та обліковими системами, що забезпечує оперативність, точність і аналітичність облікової інформації. Виокремлено значення використання ключових показників ефективності діяльності готельного бізнесу, таких як ADR, RevPAR та GOPPAR, для оцінки доходності, рівня завантаженості номерного фонду та операційної рентабельності. Отримані результати свідчать, що впровадження комплексної системи обліку за центрами відповідальності, використання сучасних інформаційних технологій і фінансової аналітики створює передумови для підвищення прозорості фінансової звітності, оптимізації витрат і забезпечення стратегічного управління у готельному бізнесі.

Ключові слова: організація, облік, витрати, доходи, фінансовий результат, готельний бізнес, фінансова звітність, стратегічне управління, аналіз рентабельності.

Chabaniuk O. M.,

odarka2010@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-0884-3515,

Researcher ID: G-7875-2019,



© Чабанюк О. М., Воронко Р. М., Лобода Н. О.

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv;

Senior Researcher, Laboratory of Commodity and Economic Research, Lviv Research Institute of Forensic Expertise, Ministry of Justice of Ukraine, Lviv

Voronko R. M.,

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

Researcher ID: F-8536-2019,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Loboda N. O.,

loboda.lviv@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3522-8139,

Researcher ID: AAH-6118-2019,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department Accounting, Analysis and Control, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

ORGANIZATION AND METHOD OF ACCOUNTING FOR REVENUES, EXPENSES AND FINANCIAL RESULTS IN THE HOTEL BUSINESS

Abstract. *The article presents a comprehensive theoretical and methodological study of the organization and methodology of accounting for revenues, expenses and financial results in the hotel business in the context of the post-pandemic recovery of the world economy, increased population mobility and increased geopolitical challenges. The relevance of the topic is substantiated in view of the high sensitivity of the hotel business to fluctuations in demand, seasonality and macroeconomic factors, as well as its key role in the development of the hospitality and tourism industry. The specifics of hotel services as an object of accounting are considered, which consists in the simultaneity of their production and consumption processes, the impossibility of accumulating stocks of services, the time limitation of service provision and uneven occupancy of the room stock throughout the year. The features of income formation in the hotel business are analyzed, taking into account the multi-component nature of services, where, along with the main activity of providing temporary accommodation, additional services (catering, conference services, SPA, leisure, etc.) are of great importance. The structure of hotel business expenses is analyzed, including direct and indirect operating expenses, administrative and financial expenses, as well as the problems of their distribution between responsibility centers. The negative consequences of fragmented accounting of income and expenses are highlighted, which lead to distortion of financial results and reduce the quality of management decisions. Modern approaches to combining accounting and management accounting are studied, in particular, the integration of the hotel management system Property Management System (PMS) with financial and accounting systems, which ensures efficiency, accuracy and analyticality of accounting information. The importance of using key indicators of hotel business performance, such as ADR, RevPAR and GOPPAR, to assess profitability, occupancy rate of the room fund and operating profitability is highlighted. The results obtained indicate that the implementation of a comprehensive accounting system by responsibility centers, the use of modern information technologies and financial analytics creates the prerequisites for increasing the transparency of financial reporting, optimizing costs and ensuring strategic management in the hotel business.*

Keywords: organization, accounting, expenses, revenues, financial result, hotel business, financial reporting, strategic management.

JEL Classification: M41, L25, L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-16>

Постановка проблеми. Готельний бізнес знаходиться на перетині сфери послуг та туризму й належить до одних з найбільш чутливих до коливань попиту галузей економіки. У 2025-2026 роках цей сектор переживає важливий етап відновлення після глобальних потрясінь, спричинених пандемією COVID-19 та геополітичними викликами. Аналіз загальних фінансових показників світового ринку готельних послуг свідчить: обсяг доходів

індустрії готелів та курортів відповідно до даних аналітичного звіту очікується на рівні **приблизно \$1,8 трлн у 2025-му [1]**, що демонструє стабільне зростання порівняно з попередніми роками і свідчить про відновлення попиту на міжнародні подорожі та розміщення після спадів минулого десятиліття.

Готельний бізнес як складова індустрії гостинності є однією з найдинамічніших сфер сучасної

економіки, що постійно адаптується до змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій і макроекономічних викликів. У контексті післяпандемічного відновлення світового туризму та зростання попиту на послуги розміщення ефективний бухгалтерський облік доходів, витрат і фінансових результатів стає ключовим елементом управління фінансовою діяльністю готелів. Бізнес-модель готелів значно відрізняється від традиційної виробничої діяльності, оскільки базується на наданні комплексного спектру послуг: тимчасове проживання клієнтів, організація харчування, надання додаткових сервісів (SPA, конференц-послуги, дозвілля тощо), що потребує ретельної методології обліку доходів і витрат для відображення реальних фінансових результатів діяльності підприємства. Наявність таких аспектів обумовлює підвищену увагу до організації обліку доходів, витрат та фінансових результатів у готельному бізнесі, оскільки вони формують фундамент для стратегічного планування, оцінки ефективності діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансова інформація, сформована в системі бухгалтерського обліку, є основою для прийняття управлінських рішень, оцінки рентабельності, інвестиційної привабливості та забезпечення фінансової стійкості готелів. Водночас специфіка готельної діяльності зумовлює необхідність застосування особливих методичних підходів до визнання, оцінки та групування доходів і витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації бухгалтерського обліку в готельному бізнесі привертала увагу вітчизняних і зарубіжних науковців, оскільки специфіка надання послуг у цій галузі ускладнює стандартні підходи до обліку та аналізу фінансових показників. Вітчизняні дослідження підкреслюють специфіку формування доходів та їх облікового відображення. Так, вчені Новак У. П. і Падюка М. В. виділяють операційні та інші доходи готелів, що впливають на фінансові результати діяльності [2]. Брік С. В. відзначає необхідність диференційованого обліку доходів і витрат через одночасне надання основних і допоміжних послуг [3]. Волковською Я. В. встановлено, що методологічні підходи до управлінського обліку витрат операційної діяльності готелів повинні включати як аналітичні, так і агреговані дані, що дозволяє формувати якісну інформацію для управлінських рішень [4]. Зарубіжні дослідники, зокрема вчені Carles Mulet-Forteza, Berta Ferrer-Rosell, Onofre Martorell Cunill, Salvador Linares-Mustarós, зосереджують увагу на взаємозв'язку операційних стратегій готелів і їх фінансової ефективності, що прямо впливає на формування ключових показників, таких як RevPAR, ADR тощо, які є інструментами оцінки доходності готельних послуг та попиту на них [5]. Отже, сучасні наукові здобутки узагальнюють як теоретико-методологічні, так і прикладні аспекти організації бухгалтерського та управлінського обліку в готельному бізнесі. Вони підкреслюють необхідність диференційованого підходу до обліку доходів і витрат, розвитку аналітичного забезпечення

управлінських рішень та використання специфічних показників для оцінки фінансової результативності діяльності підприємств готельної індустрії.

Постановка завдання. Готель – це складний господарський комплекс, який надає готельні послуги. Основною діяльністю там є надання місць тимчасового проживання. Основну частку доходу готелю забезпечує саме дохід від реалізації готельних послуг. Готельна послуга – послуга з надання місця для короткотермінового проживання. Крім того, надаються інші основні послуги, як інші послуги, вартість яких входить до вартості проживання в готелі. Інші послуги, що реалізуються готелем, розглядаються як додаткові і є об'єктом іншої операційної діяльності. Характеризуючи готельні послуги як об'єкт обліку, слід зазначити, що вони мають свої особливості, зокрема:

- процес їх виробництва та споживання співпадає в часовому просторі, у зв'язку з чим в готелі відсутні незавершене виробництво та залишки готової продукції, тому неможливо накопичити чи зберігати готельні послуги;

- процес надання готельних послуг є обмеженим в часі, у зв'язку з чим персоналу готелю необхідно швидко та кваліфіковано виконувати замовлення споживачів послуг;

- споживання послуг є нерівномірним за сезонами, тому завантаженість готелю є нерівномірною за сезонами, що впливає на нерівномірність використання трудових та матеріальних ресурсів, як наслідок – їх непродуктивне використання, наявність непродуктивних витрат, для оптимізації яких слід застосовувати гнучку систему знижок в міжсезоння, проводити акції та підвищувати асортимент послуг, дотримуючись співвідношення “ціна-якість”.

При організації бухгалтерського обліку необхідно враховувати зазначені особливості, оскільки для управління готелю важливою є актуальна, надійна та ефективна інформація щодо складу, місць виникнення та величини витрат. Саме тому актуальними залишаються питання вдосконалення методології обліку доходів і витрат у готельному бізнесі, адаптації традиційних облікових стандартів до специфіки галузі, інтеграції міжнародного досвіду та розробки новітніх аналітичних інструментів для точнішого оцінювання фінансової результативності, що підкреслює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельний бізнес є одним із ключових сегментів індустрії гостинності, що генерує значні обсяги доходів у світовому масштабі та впливає на економічний розвиток окремих країн. За даними аналітичних джерел, **глобальні доходи готельної індустрії в 2023 році оцінювалися приблизно в \$550 млрд**, що включає виручку від номерного фонду, харчування та супутніх послуг, середній показник завантаженості номерів на рівні близько 68% та середню добову ставку номера (ADR) приблизно \$130 за ніч [6]. За іншими оцінками, ринковий обсяг світових готельних та курортних послуг

у 2025-му може сягати **\$1,8 трлн [1]**, демонструючи зростання у порівнянні з попередніми роками та поступове відновлення після пандемії COVID-19 і спадів туристичної активності у 2020-2021 роках.

У регіональному розрізі сектор готельних послуг продовжує відігравати важливу роль у економіках різних країн. Наприклад, у Франції туристичний сектор, включно з розміщенням, забезпечив до **8% внеску у ВВП у 2025 році [7]**, що відображає важливість міжнародних подорожей та внутрішнього туризму для національної економіки. Аналіз ключових ринків показує, що **Азіатсько-Тихоокеанський регіон сформував близько 35-40% світових доходів готельної індустрії [1]**, сигналізуючи про зростаючий попит на послуги проживання в країнах з високим внутрішнім і міжнародним туризмом.

Особливу динаміку відновлення та зростання демонструє український готельний сектор, незважаючи на екстремальні умови, що виникли після повномасштабного воєнного вторгнення у 2022 році. Якщо на початку війни готельний бізнес України працював у середньому лише на **2-3% свого потенціалу у грошовому вимірі** через відсутність гостей та обмеження пересування, то вже у 2025 році спостерігається значне поживлення ринку, що виявляється у динаміці доходів готельних підприємств. За даними аналітичного звіту, **дохід готельної індустрії України з 2022 по 2024 рік зріс на 440% і досяг приблизно \$44,4 млрд у 2024 році [8]**, що є показником значного відновлення активності в сегменті проживання після падіння у 2022 році. Це зростання зумовлене насамперед збільшенням кількості внутрішніх туристичних поїздок, відновленням бізнес- та міжнародних поїздок, а також зростанням пропозиції номерного фонду й адаптацією до нових умов діяльності.

Аналіз розподілу доходів у межах України показує значну регіональну диференціацію: у 2024 році **готелі Києва отримали понад \$28,1 млрд доходів**, що пояснюється концентрацією бізнес-активності, конференцій та міжнародних поїздок до столиці, тоді як у Львівській області доходи становили близько \$4,9 млрд, а в Івано-Франківській – приблизно \$5,1 млрд [8]. При цьому загальна кількість підприємств, що здійснюють діяльність у сфері тимчасового розміщення в Україні, перевищує **3 000 компаній**, що вказує на широке відновлення ринку та готовність суб'єктів господарювання повернутися до активного функціонування.

Готельний бізнес є сферою з високою варіативністю послуг, що створює особливі виклики для організації обліку доходів і витрат. Доходи готельного бізнесу формуються з декількох джерел: основна діяльність – надання номерного фонду, додаткові послуги – харчування, організація заходів, послуги SPA, оренда конференц-залів, а також реалізація сувенірної продукції та інших супутніх сервісів. Така багатокомпонентність доходів вимагає чіткого розмежування джерел надходжень і ведення аналітичного обліку за видами послуг, що

дозволяє оцінити ефективність кожного підрозділу готелю та обґрунтовано планувати фінансові потоки.

Витрати готельного бізнесу також мають специфічну структуру і включають прямі витрати на обслуговування номерного фонду (оплата праці персоналу, комунальні послуги, постачання постільної білизни, миючих засобів, витрати на харчові продукти), непрямі операційні витрати (амортизація основних засобів, маркетинг, адміністративні витрати) та фінансові витрати (відсотки за кредитами, обслуговування боргових зобов'язань). Неправильне віднесення витрат до певної категорії або недостатня деталізація обліку може призводити до викривлення фінансових результатів і, як наслідок, хибного управлінського рішення щодо ціноутворення чи оптимізації персоналу.

Проблемою багатьох готельних підприємств є відсутність інтегрованої системи обліку доходів і витрат, що ускладнює оцінку фінансового результату як на рівні окремого об'єкта послуги, так і на рівні підприємства загалом. Часто облік ведеться у фрагментованому вигляді: доходи та витрати відображаються лише у загальному балансі, без деталізації за напрямками діяльності, що призводить до недостатньої прозорості фінансових потоків.

Вирішення цієї проблеми полягає у впровадженні комплексної системи обліку, яка поєднує **бухгалтерський і управлінський облік**. У практиці готельного бізнесу доцільним є використання **аналізу доходів та витрат за центрами відповідальності**, тобто за кожним напрямком діяльності (номерний фонд, харчування, додаткові послуги). Впровадження програмних комплексів управління готелем (PMS – Property Management System) у поєднанні з бухгалтерськими системами дозволяє вести **оперативний облік доходів у розрізі номерів, груп клієнтів, каналів бронювання**, а також контролювати **витрати за категоріями ресурсів**, що значно підвищує точність визначення фінансового результату.

Методика обліку доходів у готелях передбачає **визнання доходів у момент надання послуги** клієнту відповідно до НП(С)БО 15 “Дохід” та МСФЗ 15 “Дохід за договорами з клієнтами”. Витрати при цьому відносяться на відповідні центри обліку з урахуванням їх економічної сутності: прямі витрати – на конкретний підрозділ, непрямі – розподіляються пропорційно до обсягів діяльності або іншим обґрунтованим критерієм. Такий підхід забезпечує коректне визначення **операційного прибутку**, прибутку за видами послуг та чистого фінансового результату підприємства [9].

Для підвищення ефективності обліку рекомендується регулярний **фінансовий аналіз показників доходності**, таких як **RevPAR, ADR та GOPPAR**, які широко використовуються у світовій практиці (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння фінансових показників готельного бізнесу

Повна назва	Що показує	Формула	Що враховує	Приклад
ADR (Average Daily Rate (середня денна ціна номера))	Скільки в середньому готель заробляє з одного проданого номера	$ADR = \text{Дохід від номерів} \div \text{Продані номери}$	Лише продані номери	50 проданих номерів, дохід \$5 000 $\rightarrow ADR = \$100$
RevPAR (Revenue Per Available Room (дохід на доступний номер))	Скільки готель заробляє на кожен доступний номер , проданий чи ні	$RevPAR = \text{Дохід від номерів} \div \text{Доступні номери} = ADR \times \text{Заповнюваність}$	Всі доступні номери	100 доступних номерів, продано 50 по \$100 $\rightarrow RevPAR = \$50$
GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room (валовий операційний прибуток на доступний номер))	Скільки операційного прибутку приносить кожен доступний номер , враховуючи витрати	$GOPPAR = \text{Валовий операційний прибуток} \div \text{Доступні номери}$	Всі доходи та операційні витрати	

Джерело: сформовано на основі [5, 10]

Це дозволяє не лише оцінити економічну ефективність на поточний момент, але й здійснювати прогнозування доходів і витрат, оптимізувати цінову політику та управління персоналом. Впровадження аналітичних звітів та систем контролю витрат створює підґрунтя для прийняття стратегічних рішень щодо інвестування в розвиток готелю, розширення спектру послуг та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, **організація та методика обліку доходів, витрат і фінансових результатів у готельному бізнесі** є не лише бухгалтерською процедурою, а й ключовим інструментом стратегічного управління. Впровадження інтегрованих систем обліку, детальна аналітика доходів і витрат та використання сучасних інформаційних технологій дозволяють забезпечити достовірне формування фінансової звітності, оптимізувати витрати та підвищити рентабельність діяльності готельного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Le Valerie. Global Hotels & Resorts Industry Data and Analysis. Industry Report. *IBISWorld*. March 2026. URL: <https://www.ibisworld.com/global/industry/global-hotels-resorts/1460/>.
2. Новак У., Падюка М. *Формування та облік доходів суб'єктів готельного бізнесу. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023, (1), 209-219. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/713>.
3. Брік С. В. Готельний бізнес: особливості фінансового обліку та внутрішнього контролю доходів та витрат. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2018, (15 (1291)), 49-52. URL: https://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2018_15.pdf.
4. Волковська Я. В. *Управлінський облік витрат операційної діяльності підприємств*

готельно-ресторанного комплексу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)". Харків. Держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2018. 25 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/15b8972b-3ae9-4862-be5b-f0efcd330eff/content>.

5. Mulet-Forteza C., Ferrer-Rosell B., Martorell Cunill O., Linares-Mustarós S. *The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach*. *arXiv*. Submitted on 7 Nov 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2411.04640>.

6. *Hotel industry statistics: Reports 2025*. *Wifi Talents*. URL: <https://wifitalents.com/hotel-industry-statistics>.

7. Gourdon J. *France enjoys another banner year for tourism, buoyed by campgrounds and international visitors*. *Le Monde*. Published on January 9, 2026. URL: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2026/01/09/france-enjoys-another-banner-year-for-tourism-buoyed-by-campgrounds-and-international-visitors_6749233_19.html.

8. Kovalenko O. *Growth of the Ukrainian hotel market: Revenue increased by 440% in three years*. *BZNS. Media*. 2025. URL: <https://bzns.media/en/autobusiness/growth-the-ukrainian-hotel-market>.

9. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. *Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посібник*. К. : Алерта, 2023. 212 с.

10. *What are the key financial ratios for hotel performance?* *International Hospitality Institute*. URL: <https://www.internationalhospitalityinstitute.com/articles/what-are-the-key-financial-ratios-for-hotel-performance>.

REFERENCES

1. Le Valerie (2026), Global Hotels & Resorts Industry Data and Analysis. Industry Report, *IBISWorld*, March, available at: <https://www.ibisworld.com/global/industry/global-hotels-resorts/1460/>.

2. Novak U. and Padiuka M. (2023), Formuvannia ta oblik dokhodiv subiektiv hotelnoho biznesu, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, (1), 209-219, available at: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/713>.
3. Brik, S. V. (2018), Hotelnyi biznes: osoblyvosti finansovoho obliku ta vnutrishnoho kontroliu dokhodiv ta vytrat, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, (15 (1291), 49-52, available at: https://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2018_15.pdf.
4. Volkovska, Ya. V. (2018), Upravlinskyi oblik vytrat operatsiinoi diialnosti pidpriemstv hotelno restorannoho kompleksu : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.09 "Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)", Kharkiv. Derzh. un t khar-chuvannia ta torhivli, Kharkiv, 25 s., available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/15b8972b3ae94862be5bf0efcd330eff/content>.
5. Mulet Forteza C., Ferrer Rosell B., Martorell Cunill O. and Linares Mustarós S. (2024), The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach, *arXiv*, Submitted on 7 Nov 2024, available at: <https://arxiv.org/abs/2411.04640>.
6. Hotel industry statistics: Reports 2025. *Wifi Talents*, available at: <https://wifitalents.com/hotel-industry-statistics>.
7. Gourdon J. (2026), France enjoys another banner year for tourism, buoyed by campgrounds and international visitors, *Le Monde*, Published on January 9, available at: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2026/01/09/france-enjoys-another-banner-year-for-tourism-buoyed-by-campgrounds-and-international-visitors_6749233_19.html.
8. Kovalenko O. (2025), Growth of the Ukrainian hotel market: Revenue increased by 440% in three years, *BZNS. Media*, available at: <https://bzns.media/en/autobusiness/growth-the-ukrainian-hotel-market>.
9. Chabaniuk, O. M. and Loboda, N. O. (2023), Bukhhalterskyi oblik: u skhemakh i tablytsiakh : navch. posibnyk, Alerta, K., 212 s.
10. What are the key financial ratios for hotel performance? *International Hospitality Institute*, available at: <https://www.internationalhospitalityinstitute.com/articles/what-are-the-key-financial-ratios-for-hotel-performance>.

Стаття надійшла: 28.01.2026

Стаття прийнята: 22.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 336.14:351.85(477):355.01

Письменний В. В.,

vitaliipysmennyi@tntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7852-3627,

ResearcherID: AGN-4115-2022,

д.е.н., доц., професор кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Державний бюджет в умовах, коли суспільство платить високу ціну за виживання, не зводиться до фінансового плану і фактично працює як архітектура пріоритетів, обмежень і дозволів. Видатки на культуру в цій архітектурі не вимірюються виключно обсягами асигнувань. Досліджено роль державного бюджету України як інструменту забезпечення культурної стійкості в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що через російсько-українську війну відбулася його трансформація з технічного фінансового плану в політико-фіскальну архітектуру, яка визначає межі компромісів між оборонними й іншими функціями держави, переводячи бюджетний процес у режим постійного вибору між конкуруючими потребами. Показано, що фінансування культури в період війни не може інтерпретуватися лише через номінальні обсяги асигнувань, оскільки ключового значення набувають механізми бюджетного вибору, структура видатків та їх виконання. Емпіричну основу становить аналіз бюджетних показників, який фіксує незначне зростання планових видатків на культуру за одночасного погіршення їх виконання. Акцентовано, що енергетично-безпекові, інфляційні та інші макроекономічні чинники підвищують фактичну "вартість одиниці культурної послуги", передусім через подорожчання енергоносіїв, логістики та витрат на утримання установ, через що навіть стабільні номінальні видатки можуть означати скорочення реальної спроможності культурної сфери у вимірі обсягу, регулярності та якості наданих культурних послуг. Обґрунтовано, що у воєнний період державний бюджет України повинен виконувати функцію підтримання мінімально достатньої культурної присутності як елемента національної стійкості та соціальної згуртованості, забезпечуючи доступність базових культурних послуг. Натомість післявоєнний перехід потребує впровадження механізмів, які запобігатимуть домінуванню символічних витрат на культуру над системним фінансуванням базових культурних функцій, відновленням інфраструктури, збереженням культурних фондів, щоб структура видатків була зорієнтована на відтворення базових спроможностей, а не на короткострокові ефекти.

Ключові слова: державний бюджет, бюджетне фінансування, видатки на культуру.

Pysmennyi V. V.,

vitaliipysmennyi@tntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7852-3627,

Researcher ID: AGN-4115-2022,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil

STATE BUDGET OF UKRAINE AS AN INSTRUMENT OF CULTURAL RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The state budget, in conditions where society pays a high price for survival, is not reduced to a financial plan and actually works as an architecture of priorities, restrictions and permissions. Expenditure on culture in this architecture is not measured solely by the volume of appropriations. The article examines Ukraine's state budget as an instrument for sustaining cultural resilience under martial law. It argues that the Russian-Ukrainian war has transformed the budget from a technical financial plan into a politico-fiscal architecture that defines the boundaries of trade-offs between defence and other state functions, thereby placing the budget process in a regime of continuous choice among competing needs. The article shows that wartime cultural financing cannot be assessed solely in nominal terms, because budget-choice mechanisms, the composition of expenditures, and execution performance are decisive for understanding actual support. Empirically, the analysis of budget indicators reveals a slight increase in planned cultural spending alongside a simultaneous deterioration in execution. It further emphasises that energy-security, inflationary, and other macroeconomic pressures increase the effective "unit cost of a cultural service" – primarily



through higher energy prices, logistics costs, and the operating expenses of institutions – so that even stable nominal allocations may translate into reduced real capacity in the volume, regularity, and quality of services delivered. The study also contends that, during wartime, Ukraine's state budget should maintain a minimally sufficient cultural presence as an element of national resilience and social cohesion by safeguarding access to basic cultural services. Finally, the post-war transition requires mechanisms that prevent symbolic cultural expenditures from crowding out systematic financing for core cultural functions, infrastructure recovery, and the preservation of cultural collections, ensuring that spending is oriented toward rebuilding baseline capacities rather than short-term effects.

Keywords: state budget, budget financing, cultural expenditures.

JEL Classification: H61, H53, Z18, H56

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-17>

Постановка проблеми. Російсько-українська війна радикально змінила логіку державних фінансів, перенісши центр ваги бюджетної політики в площину виживання, безпеки й оборони. У цій конфігурації культура сприймається як непотрібна сфера порівняно з воєнними видатками. Проте таке бачення є надто спрощеним. У періоди екстремальних шоків державний бюджет виходить за межі розподільчої чи стабілізаційної функцій і стає інструментом, що окреслює допустимі межі бюджетних компромісів. Тому культура в умовах війни не зникає, вона перекомпоновується і набуває дещо інших форм присутності в державному бюджеті.

Державний бюджет в умовах, коли суспільство платить високу ціну за виживання, не зводиться до фінансового плану і фактично працює як архітектура пріоритетів, обмежень і дозволів. Видатки на культуру в цій архітектурі не вимірюються виключно обсягами асигнувань. Їхній зміст задається процедурними правилами бюджетного процесу, в межах яких визначаються траєкторії перерозподілу та ступінь фінансової керованості культурної сфери. Війна змінює обсяги фінансування культури і логіку його розподілу. Частина напрямів отримує підсилення через зв'язок із національною ідентичністю та інформаційною безпекою, тоді як інші опиняються в зоні тимчасового згортання.

У цьому контексті державне фінансування культури є складником системи стійкості, оскільки воно забезпечує інституційну безперервність функцій, які не можуть бути повністю заміщені ані ринковими механізмами, ані зовнішньою допомогою. Війна переформатувала культурну сферу у режим високих ризиків втрати людського капіталу, руйнування інфраструктури та розриву зв'язків із аудиторіями, що має довгострокові наслідки для соціальної координації. Її бюджетна підтримка виконує роль стабілізатора інституційної спроможності, зберігаючи кадри, базові операційні процеси та мінімальний рівень територіальної присутності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Траєкторію розвитку української культурної політики в умовах російської агресії розкриває Е. Олзацька [1], акцентуючи зміну логіки державного втручання від підтримки окремих ініціатив до забезпечення культурної стійкості. О. Валецький [2], аналізуючи її нормативно-інституційні засади, задає рамку, в межах якої бюджетні рішення

виступають механізмом відбору та закріплення пріоритетів. Т. Біркович, З. Денисюк, Л. Гаєвська, Л. Акімова та Л. Прокопенко [3] показують, що державне фінансування культурно-мистецьких проєктів має важливий ефект, підтримуючи безперервність і відтворюваність культурних практик у періоди підвищених ризиків.

Е. Дж. Течера [4] окреслює міжнародно-правові підвалини захисту культурної спадщини під час збройних конфліктів, що має прямий фінансовий вимір, оскільки перетворює охоронні та відновлювальні функції на предмет системної бюджетної відповідальності держави. Аналізуючи культурні втрати після війни, Р. Гікі та Р. Кілліан [5] інтерпретують післявоєнне культурне відновлення як елемент репарації й суспільного відтворення, який потребує стійких фінансових механізмів. У сукупності ці підходи підтримують тезу про те, що видатки на культуру слід пов'язувати з інвестиціями у розвиток, а не залишкову статтю видатків.

Постановка завдання. Завданням статті є обґрунтування ролі державного бюджету України як інструменту забезпечення культурної стійкості в умовах війни і післявоєнного відновлення культурної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетна система виконує роль механізму артикуляції суспільних пріоритетів, оскільки саме в її межах відбувається формалізація вибору між напрямками використання постійно обмежених фінансових ресурсів. Державний бюджет у цьому сенсі відображає ієрархію цінностей, закріплює логіку допустимих витрат і перетворює політичні наміри на правові зобов'язання держави. У кризових умовах ця властивість бюджету проявляється з максимальною виразністю. Одночасне зростання потреб і зменшення доходів посилює конкуренцію різних сфер за бюджетні кошти, а процес пріоритизації набуває характеру компромісів.

В умовах російсько-української війни ця ситуація концептуалізується через дилему “guns vs. butter”, яка описує напругу між воєнними видатками та цивільними секторами, зокрема культурною сферою. Війна спричиняє не просто механічне зростання оборонних витрат, а перетворює бюджет на інструмент перерозподільчого тиску, коли додаткове фінансування безпеки й оборони, як правило, здійснюється шляхом перетікання фінансових

ресурсів із напрямів, які не сприймаються як першочергові в логіці війни. Культура в цій конфігурації стає однією з найбільш уразливих сфер, а вивчення питання її державного фінансування має виходити за межі обсягів фінансування.

Війна переводить видатки на культуру в інвестиції у соціальну згуртованість, колективну ідентичність і єдність. Культурна спадщина, мова, мистецтво та інституції пам'яті формують смисловий каркас української нації. Це переводить акценти фінансування культури з площини “дозволеного надлишку” в площину стійкості держави. Відповідно, бюджетний баланс у воєнний період має оцінюватися не лише з позицій поточної економії, а з урахуванням того, чи зберігається критична гуманітарна інфраструктура, необхідна для підтримки суспільної мобілізації, легітимності та довіри у середньо- і довгостроковій перспективі.

Динаміка видатків державного бюджету України на культуру за 2021-2025 рр. показує не “лінійне скорочення”, а радше зміну логіки бюджетного інструментарію в умовах війни (табл. 1). Якщо 2021 р. характеризувався помірно недовиконаністю (87,2%, а за фактом 7281,2 млн грн), то в 2022 р. відбулося різке падіння уточненого плану (4644,2 млн грн при плані 10008,8 млн грн). Це не просто економія, а індикатор екстреної перебудови державних пріоритетів і переходу до бюджету виживання. У цих умовах держава намагалася тримати зобов'язання у культурній сфері бодай на мінімальному рівні, перевівши її в режим точкового фінансування з високою дисципліною касового виконання.

Показники 2023 р. (факт 4465,0 млн грн при виконанні 95,2% від уточненого плану 4689,3 млн грн) свідчать, що навіть за продовження воєнного стану в державному бюджеті присутні елементи культурної стійкості. Номінально 2023 р. близький до 2022 р. за рівнем фактичних видатків, але зміст інший. Культура перестає бути лише сферою дозвілля і дедалі більше виконує роль підтримання національної ідентичності, поширення контрнарратив до ворожої пропаганди, збереження спадщини, підтримки внутрішньо переміщених осіб через культурні практики тощо. Бюджет тут працює механізмом мінімально гарантованої присутності держави.

У 2024 р. видатки державного бюджету України на культуру за уточненим планом становили 6094,6 млн грн, тоді як касове виконання за фактом склало 5691,2 млн грн, що відповідає 89,9%. Недовиконання плану супроводжувалося затримками платежів, перерозподілом асигнувань і звуженням можливостей реалізації окремих програм, на що впливали безпекові ризики, руйнування інфраструктури, переміщення установ і кадрові втрати. Розрив між планом і фактом не слід механічно трактувати як ознаку слабкої культурної політики. Це індикатор того, що видатки на культуру залишаються однією з найбільш маневрових статей бюджету, через які простіше оперативно перекривати нагальні потреби держави.

Фактичні видатки на культуру за 9 місяців 2025 р. у сумі 3462,9 млн грн свідчать про те, що державний бюджет як інструмент культурної стійкості підходить до меж фіскальної спроможності. Коли ресурс стає дефіцитним, підтримання стійкості забезпечується організаційною винахідливістю, здатністю швидко переналаштовувати способи надання культурних послуг тощо. У такій конфігурації ключову роль почали відігравати партнерства з територіальними громадами, донорські програми та гнучкі механізми співфінансування. Вектор культурної політики закономірно змістився від капіталомістких заходів до збереження фондів і підтримки базових операційних процесів.

Доларовий вимір видатків на культуру суттєво змінює зміст аналізу, оскільки дозволяє відокремити реальні зміни бюджетного ресурсу від ефектів інфляції та курсових коливань, які в номінальних гривневих показниках частково маскують масштаб скорочення. У 2021 р. фактичні видатки державного бюджету на культуру становили 267,7 млн дол. США, тоді як у 2022 р. вони знизилися до 117,2 млн дол. США, тобто більш ніж у 2,3 раза. Це підтверджує тезу про перехід державного фінансування в режим жорсткої пріоритизації, коли бюджетна підтримка концентрується на інституціях, програмах і практиках, що визнаються державою необхідними.

Таблиця 1

Видатки державного бюджету України на культуру за 2021-2025 рр.*, млн грн

Період	План	Уточнений план	Факт	Виконання, %
2021 р.	8387,1	8351,5	7281,2	87,2
2022 р.	10008,8	4644,2	4288,3	92,3
2023 р.	4358,1	4689,3	4465,0	95,2
2024 р.	5860,6	6094,6	5691,2	89,9
9 міс. 2025 р.	5415,1	5585,6	3462,9	59,8

* Побудовано за даними Державної казначейської служби України.

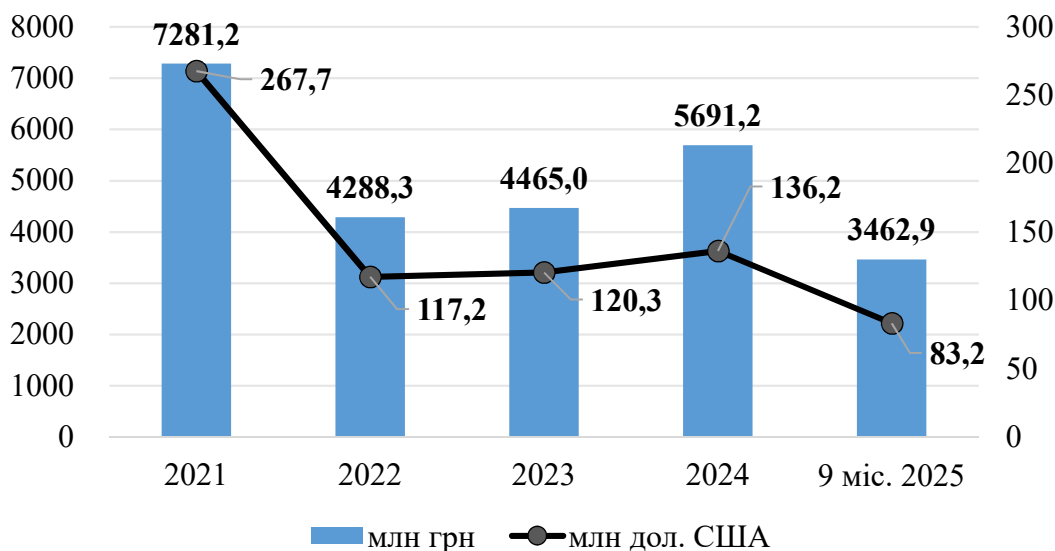


Рис. 1. Динаміка видатків державного бюджету України на культуру за 2021-2025 рр.*, млн грн та млн дол. США

* Побудовано за даними Державної казначейської служби України.

У 2023-2024 рр. видатки державного бюджету України на культуру в доларовому еквіваленті становили 120,3 млн дол. США та 136,2 млн дол. США, що вказує на поступове відновлення фінансування, однак нижче за довоєнне. Збільшення фінансових ресурсів у цей період радше відображає адаптацію культурної політики до нової конфігурації ризиків й обмежень, ніж повернення до попередньої траєкторії, оскільки підтримка зміщується у бік менш капіталомістких форматів, мережевої організації та поєднання бюджетних коштів із донорською допомогою, через що культурна стійкість дедалі більше визначається ефективністю використання обмеженого ресурсу, а не його абсолютним масштабом.

Показник 83,2 млн дол. США за 9 місяців 2025 р. знову повертає аналіз у зону підвищеного ризику. У доларовій оптиці державний бюджет України проявляється як інструмент культурної стійкості не завдяки ресурсній спроможності, а здатності забезпечувати мінімально достатній рівень видимості та доступності культурної діяльності в умовах значного знецінення бюджетних

асигнувань. Воєнна динаміка трансформує культуру у відносно низьковалютний, але високосмисловий компонент державної стійкості, де бюджетні кошти працюють не на масштабування, а на підтримання національної ідентичності, історичної пам'яті та суспільної єдності.

Структурний зріз видатків на культуру дає змогу побачити не просто перетікання коштів між підсекторами, а зміну державного уявлення про критично необхідні напрями фінансування у період воєнного стану (табл. 2). Довоєнний 2021 р. виглядає відносно збалансованим, з помітною часткою видатків на театри (21,5%), бібліотеки, музеї та виставки (14,7%). Водночас майже третина ресурсу спрямовувалася на гнучкі програмні та організаційно складні напрями, які в кризових умовах стають першими "кандидатами" на скорочення. Це проявилось у 2022 р., коли їх частка знизилася до 7,0%, або 299,3 млн грн, що означало не просто зменшення, а згорання великого масиву активностей.

Таблиця 2

Склад видатків державного бюджету України на культуру за 2021-2025 рр.*, млн грн

Видатки	2021	2022	2023	2024	9 міс. 2025
Театри	1568,7	1464,7	1307,9	1317,0	912,5
Художні колективи, концертні і циркові організації	869,6	845,4	763,2	770,2	583,0
Кінематографія	641,8	62,2	127,8	637,5	54,0
Бібліотеки, музеї і виставки	1072,0	1063,0	1095,6	1297,2	965,8
Заповідники	661,9	553,8	543,3	812,0	551,8
Інші заходи і заклади в галузі культури та мистецтва, творчі спілки	2467,2	299,3	627,3	857,3	395,8
Всього	7281,2	4288,3	4465,0	5691,2	3462,9

* Побудовано за даними Державної казначейської служби України.

2022 р. є показовим і з іншого ракурсу. Зростання питомої ваги видатків на театри (34,2%), художні колективи, концертні й циркові організації (19,7%), бібліотеки, музеї та виставки (24,8%) відбулося не через розширення діяльності цих підсекторів, а через їхню функціональну незамінність у кризовій конфігурації культурної політики. У структурі витрат проступає логіка культурної стійкості воєнного часу, коли держава утримує насамперед ті інститути, що мають фізичну присутність у громадах, працюють із живою аудиторією, можуть швидко переналаштовувати зміст і формати роботи, виконувати психосоціальні функції.

У 2023 р. загальний обсяг видатків на культуру відносно стабілізувався, а структура стала менш екстремальною, хоча й залишається далекою від довоєнної конфігурації. Показово, що видатки на бібліотеки, музеї та виставки не лише зберігають частку (24,5% порівняно з 24,8% у 2022 р.), а й посилюють свою роль в абсолютному вимірі (1297,2 млн грн і 1095,6 млн грн). Це відображає зміщення акценту державної політики у бік інституцій, спроможних забезпечувати збереження пам'яті, документування війни та відтворення ідентичності. Відповідно, бюджетна підтримка дедалі більше інтерпретується як інвестиція у смислову інфраструктуру суспільства, а не як фінансування окремих подій і заходів.

2024 р. демонструє новий структурний зсув, зокрема часткове зростання видатків на кінематографію до 11,2%, або 637,5 млн грн, і заповідники (14,3%, або 812,0 млн грн). Цю динаміку можна інтерпретувати як ознаку адаптації культурної політики до тривалого характеру воєнного протистояння, коли з'являється можливість частково відновлювати виробничі цикли та посилювати акцент на культурній спадщині як ресурсі міжнародної комунікації й культурної дипломатії. Загалом структура стає більш диверсифікованою, однак ця диверсифікація формується не через збільшення видатків, а через перерозподіл усередині досі обмеженого фіскального простору.

Дані за 9 місяців 2025 р. знову актуалізують у аналізі компонент фіскального напруження. Структурно спостерігається висока питома вага видатків на бібліотеки, музеї, виставки (27,9%) і заповідники (15,9%), відносно стабільне фінансування театрів (26,4%), водночас зменшуються видатки на кінематографію (1,6%). Сукупна динаміка видатків державного бюджету України на культуру показує, що бюджет у період воєнного стану не лише її фінансує, а перебудовує структуру, зміщуючи акцент від програмного розмаїття до підтримки базових функцій, від орієнтації на окремі заходи до стійких організаційних форм, від логіки розвитку до логіки збереження.

Загалом же російсько-українська війна для культури проявилася у зменшенні державного фінансування. Реальні видатки скорочуються швидше за номінальні, оскільки інфляція, девальвація гривні та подорожчання ключових компонентів собівартості культурних послуг підвищують їх вартість надання. Внаслідок цього формується комбінований

ефект звуження фінансової бази та внутрішнього перерозподілу в цій сфері на користь напрямів, для яких характерні вища операційна відтворюваність у короткому циклі, а також більш передбачуваний результат. Бюджетна підтримка стає селективною, що підвищує уразливість культурної інфраструктури та кадрового потенціалу.

Післявоєнний період формує поле складних політико-бюджетних дилем, серед яких ключовою є ймовірність скорочення видатків на культуру одразу після завершення бойових дій. Якщо під час війни культура набуває специфічної легітимності як інструмент національної ідентичності, історичної пам'яті та суспільної єдності, то у фазі переходу до миру бюджетні пріоритети можуть зміститися на користь енергетики, транспортної інфраструктури та оборонно-промислового комплексу, що підсилює ризик повернення культури до залишкового фінансування. Водночас війна спричинила масштабні втрати культурної спадщини та культурної інфраструктури, які потребують відновлення.

Так, станом на листопад 2025 р. внаслідок російської збройної агресії в Україні зруйновано та пошкоджено 1630 пам'яток культурної спадщини та 2437 об'єктів культурної інфраструктури. У структурі пошкоджених пам'яток культурної спадщини 151 об'єкт має статус національного значення, 1326 об'єктів належать до пам'яток місцевого значення, 153 об'єкти класифіковано як щойно виявлені. Повністю зруйновано 36 пам'яток. Загалом руйнування і пошкодження зафіксовано у 18 областях, при цьому найбільші втрати припадають на Харківську (344 об'єкти), Херсонську (295), Одеську (182), Донецьку (175), Київську області та м. Київ (161).

Крім того, внаслідок обстрілів та бойових дій постраждали 2437 об'єктів культурної інфраструктури, з яких 498 об'єктів повністю знищено. Найбільших втрат зазнала культурна інфраструктура Донецької, Харківської, Херсонської, Київської, Сумської та Миколаївської областей. У функціональному розрізі постраждали клубні заклади (1187), бібліотеки (853), заклади мистецької освіти (187), музеї та галереї (135), театри, кінотеатри та філармонії (50), а також парки і зоопарки (11), заповідники (9), цирки (4) і кіностудія в м. Києві. Руйнування культурної інфраструктури зафіксовано у 328 територіальних громадах України.

Післявоєнний порядок денний неминує загострити конкуренцію між відновленням базових систем життєзабезпечення та відновленням об'єктів культурної інфраструктури. Ця конкуренція має політичну природу, оскільки відображає різні уявлення про те, що слід вважати критичною основою відбудови, а також різні критерії публічної легітимності бюджетних видатків. У такій конфігурації культурна сфера може отримати можливість додаткового фінансування з державного бюджету України через включення до меморіальної політики, де акцент зміщується на відновлення об'єктів культурної спадщини, створення музеїв війни, розбудову меморіальних просторів тощо.

Насправді культурна політика потребує підходів, у межах яких культура розглядається не як залишкова сфера, а як довгостроковий актив відношення та елемент соціальної інфраструктури, що забезпечує інтеграцію переміщених осіб і ветеранів, формування спільних рамок пам'яті та відтворення норм співжиття у постконфліктному суспільстві. Її державне фінансування має набувати характеру передбачуваного механізму, здатного утримувати достатню мережу культурних установ й інституційну спроможність розвитку. Якщо ж підтримка культури матиме переважно декларативний характер, зростатимуть ризики її поступової втрати.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. За результатами дослідження ролі державного бюджету України як інструменту забезпечення культурної стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення культурної сфери сформульовано висновки:

1. Державне фінансування культури функціонує в межах жорстко обмеженого простору бюджетних рішень воєнного часу, в якому фінансові ресурси постійно перерозподіляються між пріоритетами виживання, безпеки й оборони. У цій конфігурації культура виступає сферою з асиметричними часовими ефектами, адже результати фінансування проявляються зі значним лагом, які не завжди піддаються прямій кількісній оцінці. Проте саме бюджетні рішення щодо культури визначають, чи зберігається здатність суспільства до колективної дії, підтримки ідентичності та зниження ризиків фрагментації в умовах затяжної війни.

2. Якщо видатки на культуру редукуються до “соціальних” або “ідеологічних”, вони структурно програють конкуренцію інфраструктурі. Альтернативою є бюджетні рішення, які визнають культуру виробником суспільної цінності та компонентом соціальної інфраструктури відновлення. У практичному вимірі це означає включення культури до рамок оцінювання політики через зайнятість і локальний економічний активність, потенціал туризму, освітній ефект, психосоціальну реабілітацію та реінтеграцію спільнот. Такий підхід не зводить культуру до приросту ВВП, але переводить її в позицію інтегрованого елемента відновлення людського і соціального капіталу.

3. Репараційні та донорські кошти не повинні замінювати державне фінансування базових культурних функцій. Заміщення створює залежність і перетворює державу на символічного координатора без реальної бюджетної відповідальності за культурну політику, що в довгостроковій перспективі підриває її суверенність і керованість. Уникнення символічного фінансування без стійкості означає інший тип бюджетної поведінки, коли культура переходить у режим регулярності. Саме в цій регулярності, а не в публічній видимості окремих ініціатив і перевіряється спроможність держави виконувати функцію інструменту культурної стійкості.

4. Війна підвищує собівартість культурних послуг не лише через скорочення фінансових ресурсів, а й через зміну структури витрат, у якій зростає частка безпекових, енергетичних, логістичних та

інших компонентів. У цьому контексті перспективним напрямом досліджень є оцінювання того, як трансформувалася “вартість одиниці культурної послуги” та які статті витрат стали визначальними для її формування. Це дозволить емпірично зафіксувати, чи бюджетні рішення підтримують доступність культури, а також пояснити, чому навіть за стабільних або номінально зростаючих асигнувань культурні інституції можуть втрачати спроможність забезпечувати той самий обсяг та якість культурних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Olzacka E. The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*. 2024. Vol. 30 (2). P. 141-157.
2. Valevskyi O. Legislative background of state cultural policy in time of war. *Strategic Panorama*. 2022. № 2. P. 85-95.
3. Byrkovych T., Denysiuk Z., Gaievska L., Akimova L., Prokopenko L., Akimov O. State policy of cultural and art projects funding as a factor in the stability of state development in the conditions of globalization. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023. Vol. 68 (1). P. 199-211.
4. Techera E. J. Protection of cultural heritage in times of armed conflict: the international legal framework revisited. *Macquarie Journal of International and Comparative Environmental Law*. 2007. Vol. 4, No. 1. P. 1-20.
5. Hickey R., Killean R. Property loss and cultural heritage restoration in the aftermath of genocide: understanding harm and conceptualising repair. *International Journal of Transitional Justice*. 2021. Vol. 15, Issue 3. P. 468-489.
6. 1630 пам'яток культурної спадщини та 2437 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію. *Міністерство культури України*. 04.12.2025. URL: <https://mcs.gov.ua/news/1630-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2437-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu>.

REFERENCES

1. Olzacka E. (2024), The development of Ukrainian cultural policy in the context of Russian hybrid aggression against Ukraine, *International Journal of Cultural Policy*, vol. 30 (2), p. 141-157.
2. Valevskyi O. (2022), Legislative background of state cultural policy in time of war, *Strategic Panorama*, № 2, p. 85-95.
3. Byrkovych T., Denysiuk Z., Gaievska L., Akimova L., Prokopenko L. and Akimov O. (2023), State policy of cultural and art projects funding as a factor in the stability of state development in the conditions of globalization, *Economic Affairs (New Delhi)*, vol. 68 (1), p. 199-211.
4. Techera, E. J. (2007), Protection of cultural heritage in times of armed conflict: the international

legal framework revisited, *Macquarie Journal of International and Comparative Environmental Law*, vol. 4, No. 1, p. 1-20.

5. Hickey R. and Killean R. (2021), Property loss and cultural heritage restoration in the aftermath of genocide: understanding harm and conceptualising repair, *International Journal of Transitional Justice*, vol. 15, Issue 3, p. 468-489.

6. 1630 pamiatok kulturnoi spadshchyny ta 2437 obektiv kulturnoi infrastruktury postrazhdaly v Ukraini cherez rosiisku ahresiiu. *Ministerstvo kultury*

Ukrainy. 04.12.2025, available at: <https://mcsc.gov.ua/news/1630-pamyatok-kulturnoyi-spadshchyny-ta-2437-obektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu>.

Стаття надійшла: 24.01.2026

Стаття прийнята: 19.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 339.561

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

Ланиця І. Ф.,

vmzia@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9270-1696,

Researcher ID: F-8941-2019,

к.т.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, 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

ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КЕЙТЕРИНГУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. Маркетингові комунікації у сучасних умовах перетворились у ключовий механізм підтримки і розвитку бізнесу. Використання цифрових каналів, соціальних мереж і брендингу дозволяє компаніям не лише утримувати існуючих клієнтів, а й залучати нових, адаптуючи пропозицію до змін у поведінці споживачів. Практично це дозволяє підвищити ефективність продажів, скоротити витрати на традиційну рекламу та швидко реагувати на зміни ринку. Стаття присвячена аналізу викликів функціонування та розвитку суб'єктів кейтерингу в Україні в умовах війни й економічної нестабільності, а також ролі маркетингових комунікацій як інструменту підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Виявлено, що головними проблемами галузі є нестабільність попиту, порушення логістики, обмежені фінансові ресурси, дефіцит кваліфікованого персоналу, недостатній розвиток маркетингових комунікацій, забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, а також підвищені ризики фінансових і репутаційних втрат. У дослідженні обґрунтовано, що для подолання цих викликів необхідне комплексне застосування управлінських та маркетингових інструментів, які дозволяють адаптувати бізнес до динамічних умов ринку. Розглянуто п'ять основних маркетингових комунікацій, що сприяють розвитку кейтерингу: digital-маркетинг і соціальні мережі, брендинг і позиціонування, реклама та таргетовані кампанії, PR і взаємодія з клієнтами, а також програми лояльності і персоналізовані пропозиції. Показано, що їх ефективне використання забезпечує збільшення обсягу замовлень, розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізацію витрат на маркетингові заходи та швидку адаптацію до кризових умов. Встановлено, що стратегічне поєднання маркетингових комунікацій та управлінських підходів є ключовим для стабільного функціонування кейтерингових компаній, підтримки їх конкурентоспроможності та розвитку навіть у складних умовах війни й економічної нестабільності України.

Ключові слова: кейтеринг, ресторанне господарство, ресторанний бізнес, нестабільність, виклики, загрози, інструменти розвитку, маркетингові комунікації.

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



Lanytsia I. F.,
vmzia@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9270-1696,
Researcher ID: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

Yahvak D. M.,

a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521,

Senior Lecturer of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

CHALLENGES OF OPERATION AND MARKETING COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR CATERING DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Abstract. Marketing communications in modern conditions have become a key mechanism for supporting and developing businesses. The use of digital channels, social networks and branding allows companies not only to retain existing customers, but also to attract new ones, adapting the offer to changes in consumer behavior. In practice, this allows you to increase sales efficiency, reduce costs for traditional advertising and quickly respond to market changes. The article is devoted to the analysis of challenges in the functioning and development of catering enterprises in Ukraine under conditions of war and economic instability, as well as the role of marketing communications as a tool to enhance efficiency and competitiveness. It has been identified that the main problems in the industry include unstable demand, disrupted logistics, limited financial resources, shortage of qualified personnel, underdeveloped marketing communications, ensuring the safety of staff and clients, and increased risks of financial and reputational losses. The article substantiates that overcoming these challenges requires a comprehensive application of managerial and marketing tools, which allow businesses to adapt to the dynamic market conditions. Five key marketing communications that contribute to the development of catering enterprises are examined: digital marketing and social media, branding and positioning, advertising and targeted campaigns, public relations and client engagement, as well as loyalty programs and personalized offers. It is shown that their effective implementation ensures an increase in order volumes, expansion of the client base, improvement of brand recognition, enhancement of customer interaction, optimization of marketing expenditures, and rapid adaptation to crisis conditions. It is concluded that the strategic combination of marketing communications and managerial approaches is crucial for the stable functioning of catering companies, maintaining their competitiveness, and promoting development even in the challenging conditions of war and economic instability in Ukraine. The study also emphasizes the importance of continuous innovation and flexible marketing strategies to ensure long-term sustainability and growth in the Ukrainian catering sector.

Keywords: catering, restaurant industry, restaurant business, instability, challenges, threats, development tools, marketing communications.

JEL Classification: D10, E27, L83

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-18>

Постановка проблеми. Сьогодні кейтеринг в Україні перебуває під значним тиском нестабільності, викликаній війною та економічною кризою. Порушення логістики, нестача ресурсів, коливання попиту роблять функціонування компаній складним і непередбачуваним. Практичний інтерес цього дослідження полягає у виявленні ефективних інструментів організації роботи кейтерингових підприємств, що дозволяють забезпечити безперервність обслуговування клієнтів навіть у кризових умовах.

Звернімо увагу на те, що маркетингові комунікації сьогодні стають ключовим механізмом підтримки і розвитку бізнесу. Використання цифрових каналів, соціальних мереж і брендингу дозволяє компаніям не лише утримувати існуючих клієнтів, а й залучати нових, адаптуючи пропозицію до змін

у поведінці споживачів. Практично це дозволяє підвищити ефективність продажів, скоротити витрати на традиційну рекламу та швидко реагувати на зміни ринку.

В умовах війни особливо важливим є забезпечення стабільності бізнес-процесів і безпеки персоналу, а також оптимізація логістики постачання продуктів і обладнання. Дослідження практичних моделей управління кейтеринговими компаніями дозволяє розробляти адаптивні стратегії, які знижують ризики збоїв у роботі, сприяють диверсифікації послуг і підтримують економічну активність у регіонах, що постраждали від конфлікту.

Одночасно залишаються недостатньо дослідженими питання ефективного використання цифрових інструментів для маркетингу та просування послуг у кризових умовах, методи оцінки впливу

рекламних кампаній на попит, а також стратегії адаптації бізнесу до коливань економічної кон'юнктури. Практична значимість цього дослідження полягає у формуванні рекомендацій для підприємців щодо підвищення стійкості кейтерингового бізнесу та оптимізації маркетингових комунікацій у сучасних умовах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Функціонування кейтерингу як окремого сегмента ресторанного бізнесу в Україні привертає все більшу увагу дослідників, оскільки ця сфера демонструє високий потенціал для інноваційного розвитку та адаптації до нестабільних економічних умов. Відзначається, що кейтеринг як напрям діяльності дозволяє підприємствам ресторанного господарства швидко реагувати на зміни ринкового попиту та забезпечує додаткові можливості диверсифікації послуг (Гіряк Л. І., Глагола В. А. [2, с. 44-49]; Івашина Л. Л. [3, с. 314-317].

Зокрема, Барна М., Топорницька М., Осінська О., Табака Н. [1, с. 4] підкреслюють роль інноваційного менеджменту та брендування у розвитку туристично-рекреаційних послуг, що безпосередньо стосується кейтерингу в контексті створення унікальної пропозиції для клієнтів. Осінська О. Б., Топорницька М. Я. [4, с. 57-62] додатково наголошують на необхідності стимулювання рекреаційної діяльності як інструменту забезпечення стійкості бізнесу під час війни, що актуально для кейтерингових компаній, орієнтованих на туристичний та МІСЕ-сегмент.

Дослідження Гіряка Л. І. та Глаголи В. А. [2, с. 44-49] показують, що розвиток кейтерингу в Україні стикається з низкою проблем, пов'язаних із логістикою, кадровим забезпеченням та маркетинговими комунікаціями. Подібні висновки роблять Івашина Л. Л. [3, с. 314-317] та Прилепа Н. В. [6, с. 287-289; 7, с. 91-94], які зазначають, що для ефективного розвитку кейтерингу необхідно застосовувати сучасні маркетингові інструменти, особливо рекламу та digital-комунікації (Пінчук А. С., Бойко А. В. [5, с. 397-401].

На міжнародному рівні, як відзначають Якименко-Терещенко Н., Чайка Т., Белікова О. [10], впровадження цифрових технологій у МІСЕ-індустрії сприяє підвищенню ефективності кейтерингових послуг, розширенню ринку та формуванню нових каналів комунікації з клієнтами. Аналіз глобальних тенденцій (П'ятницька Г., Григоренко О. [8, с. 51-68] демонструє, що кейтерингові компанії активно інтегрують інноваційні моделі обслуговування, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності та кризи (Ратова З. Т., Попеляр А. В. [9]).

Таким чином, результати вже наявних наукових досліджень у цій сфері свідчать, що ключовими викликами функціонування кейтерингу в Україні є економічна нестабільність, недостатня розвиненість маркетингових комунікацій та потреба

в інноваційних підходах до управління бізнесом. Водночас ефективне використання брендування, реклами та цифрових інструментів дозволяє не лише підтримувати стабільність, але й стимулювати розвиток цієї галузі в складних умовах сучасного ринку.

Однак недостатньо вивченими на сьогодні залишаються такі аспекти, як оптимізація digital-маркетингових стратегій для кейтерингу, інтеграція стійких логістичних рішень, вплив кризових економічних факторів на динаміку попиту, а також методики оцінювання ефективності брендингу та клієнтських комунікацій у нестабільних умовах. Вивчення цих напрямів може значно підвищити ефективність управління кейтеринговими компаніями та сприяти розвитку галузі в умовах сучасної економічної і соціальної нестабільності.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація викликів та обґрунтування актуальних маркетингових комунікацій в проєкції розвитку кейтерингу в Україні в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних реаліях соціально-економічної ситуації в Україні, що сформувалася внаслідок повномасштабної війни, суттєво посилилися виклики функціонування та розвитку суб'єктів кейтерингового бізнесу. Йдеться про комплекс проблем, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю, зниженням ділової активності, трансформацією споживчих пріоритетів, безпековими ризиками та обмеженими можливостями стратегічного планування. У таких умовах кейтеринг як складова сфери послуг та гостинності змушений адаптуватися до принципово нових умов ведення господарської діяльності (рис. 1).

Вкажімо на те, що одним із найбільш істотних викликів є нестабільність попиту та зниження платоспроможності клієнтів. Війна призвела до значного скорочення кількості корпоративних і приватних замовлень, особливо в регіонах, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій, а також серед населення з обмеженими або нестабільними доходами. Скорочення ділових заходів, святкових подій та масових зібрань зумовлює нерівномірність завантаження кейтерингових компаній, ускладнює прогнозування обсягів реалізації та негативно впливає на фінансові результати діяльності.

Вагомим викликом для суб'єктів кейтерингу є порушення логістики та постачання продуктів і матеріалів. Транспортні обмеження, проблеми з імпортом окремих видів сировини, перебої в роботі постачальників, а також зростання вартості логістичних послуг істотно ускладнюють процес планування замовлень. У результаті підвищуються витрати на закупівлі, знижується гнучкість формування меню, а також зростають ризики несвочасного виконання зобов'язань перед клієнтами.

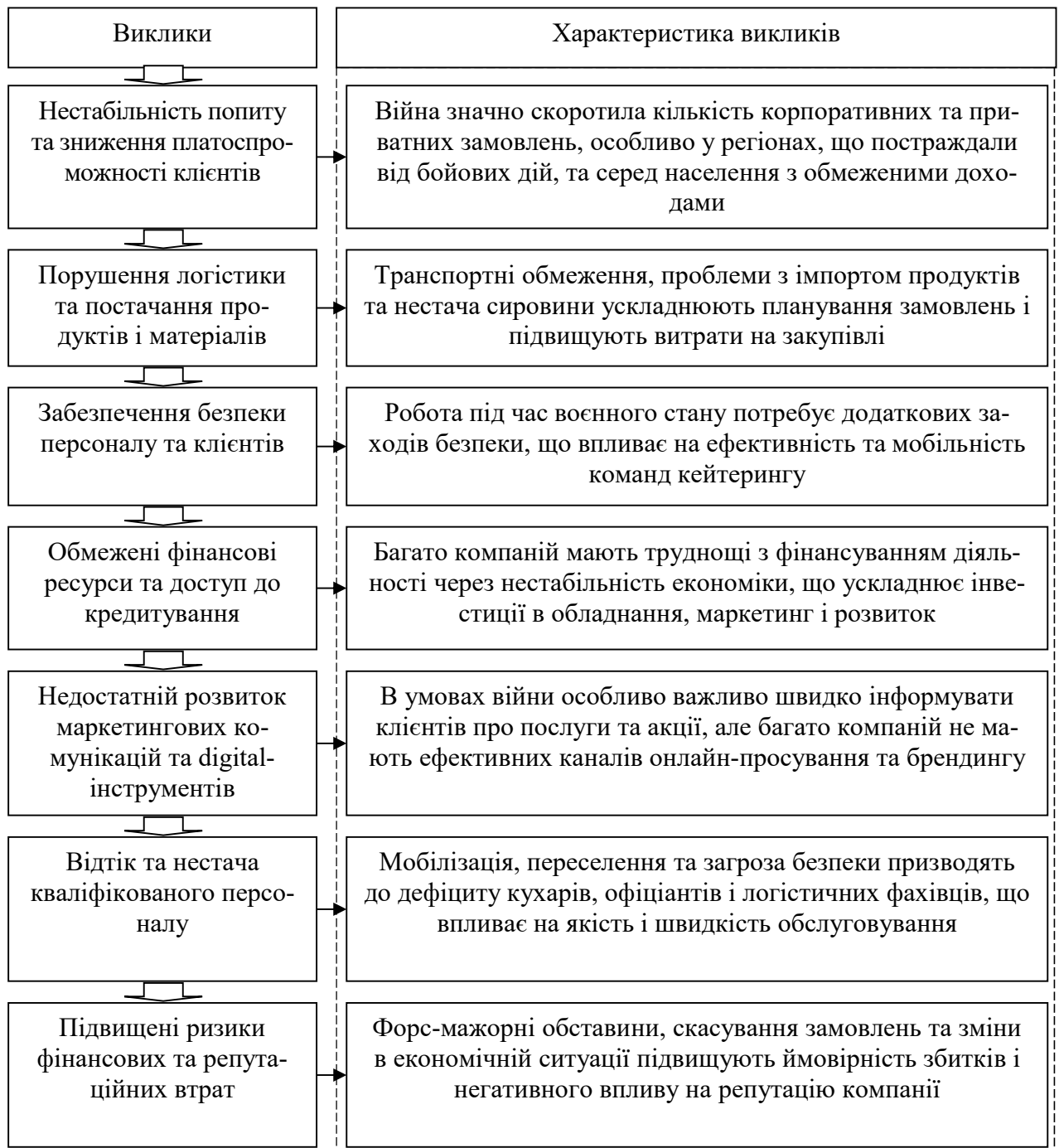


Рис. 1. Виклики функціонування суб'єктів кейтерингу в Україні в умовах війни

Джерело: авторська розробка

Окремої уваги потребує виклик, пов'язаний із забезпеченням безпеки персоналу та клієнтів. Робота в умовах воєнного стану вимагає впровадження додаткових заходів безпеки, зокрема дотримання правил укриття, обмежень щодо часу та місця проведення заходів, а також постійного моніторингу безпекової ситуації. Це безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності, мобільність кейтерингових команд і можливість оперативного реагування на запити замовників.

Також суттєвим стримувальним чинником розвитку кейтерингового бізнесу в Україні є обмежені фінансові ресурси та ускладнений доступ до

кредитування. Багато компаній стикаються з дефіцитом обігових коштів через нестабільність економіки, зниження доходів та зростання витрат. Водночас високі кредитні ризики та жорсткі умови фінансування ускладнюють залучення позикових ресурсів, що обмежує можливості інвестування в оновлення обладнання, маркетингові активності та довгостроковий розвиток.

В умовах війни загострюється й проблема недостатнього розвитку маркетингових комунікацій і використання digital-інструментів. Оперативне інформування клієнтів про доступні послуги, зміни у форматах обслуговування, спеціальні пропозиції та

акції набуває особливої важливості. Проте значна частина кейтерингових компаній не має налагоджених каналів онлайн-просування, системної роботи з брендингом та цифровими платформами, що знижує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Ще одним вагомим викликом є відтік і нестача кваліфікованого персоналу. Мобілізація, вимушене переселення, еміграція та постійні загрози безпеці призводять до дефіциту кухарів, офіціантів, адміністраторів і логістичних фахівців. Це негативно позначається на якості та швидкості обслуговування, підвищує навантаження на наявний персонал і ускладнює дотримання стандартів сервісу.

Останнім, але не менш важливим викликом визначимо підвищені ризики фінансових і репутаційних втрат. Форс-мажорні обставини, раптове скасування замовлень, зміни в безпековій та економічній ситуації підвищують ймовірність збитків і можуть негативно впливати на ділову репутацію кейтерингових компаній. За таких умов зростає значення антикризового управління, гнучких контрактних умов і ефективної комунікації з клієнтами для збереження довіри та стійкості бізнесу.

У ситуації, що склалася, слід шукати шляхи підвищення ефективності та розвитку кейтерингових компаній в Україні. Зокрема, якісне та ефективне використання маркетингових комунікацій у сучасних умовах має вагомий вплив на розвиток кейтерингу в Україні, особливо в контексті воєнного стану та загальної соціально-економічної нестабільності. Маркетингові комунікації виступають ключовим інструментом адаптації кейтерингових компаній до трансформації попиту, змін споживчої поведінки та зростання конкуренції. Вони забезпечують не лише інформування потенційних клієнтів про послуги, а й формування довіри, підтримку репутації та довгострокових відносин із замовниками, що є критично важливим для сталого функціонування бізнесу в кризових умовах (рис. 2).

Одним із провідних інструментів маркетингових комунікацій у сфері кейтерингу в сучасних умовах є digital-маркетинг та активне використання соціальних мереж. Застосування таких платформ, як Facebook, Instagram, Telegram та LinkedIn, надає кейтеринговим компаніям широкі можливості для системного просування своїх послуг, формування позитивного іміджу та налагодження постійної комунікації з різними цільовими аудиторіями. За допомогою візуального контенту компанії можуть ефективно демонструвати асортимент страв, різноманітні формати обслуговування заходів, приклади реалізованих проєктів, а також індивідуальні пропозиції для корпоративних, приватних і соціальних

клієнтів. Активна присутність у цифрових каналах, доповнена використанням таргетованої реклами, дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту, сегментувати аудиторію за потребами та фінансовими можливостями, а також формувати стабільний потік замовлень навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Основними результатами впровадження digital-маркетингу стають зростання обсягів замовлень, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності споживачів і зростання рівня впізнаваності кейтерингової компанії на ринку.

Додамо, що важливу роль у розвитку кейтерингу в Україні відіграють брендинг і чітке позиціонування компанії. Формування унікального образу кейтерингової компанії через продуманий логотип, корпоративний стиль, візуальну айдентику, історію бренду та унікальні особливості сервісу сприяє створенню цілісної та впізнаваної ідентичності. У сучасних умовах брендинг виконує не лише інформаційну, а й емоційну функцію, оскільки дозволяє сформувати у клієнтів відчуття надійності, стабільності та професіоналізму. Системний підхід до позиціонування допомагає кейтеринговим компаніям чітко визначати свої конкурентні переваги, акцентувати увагу на якості, безпеці, гнучкості або соціальній відповідальності. У результаті зростає впізнаваність бренду, посилюється конкурентоспроможність на насиченому ринку послуг, а також зміцнюється ділова репутація компанії, що є особливо важливим у період кризових та нестабільних умов господарювання.

Суттєвий вплив на розвиток кейтерингового бізнесу мають реклама та таргетовані маркетингові кампанії. Використання онлайн-реклами, зокрема контекстної, таргетованої і медійної, дозволяє швидко доносити інформацію про послуги до потенційних клієнтів із урахуванням їхніх інтересів, поведінки та географічного розташування. Поєднання цифрових інструментів із офлайн-каналами, такими як білборди, роздаткові матеріали, участь у спеціалізованих виставках, форумах і галузевих заходах, забезпечує комплексне охоплення цільової аудиторії. Доповнення рекламних кампаній PR-активностями, контент-маркетингом і програмами лояльності сприяє поглибленню взаємодії з клієнтами, формуванню їхньої прихильності до бренду та стимулюванню повторних замовлень. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на стабільність доходів і зменшення залежності бізнесу від ситуативних замовлень.



Рис. 2. Актуальні маркетингові комунікації та їх вплив на розвиток кейтерингу в Україні

Джерело: авторська розробка

Окреме значення для кейтерингових компаній має PR та системна взаємодія з клієнтами. Створення якісного інформаційного контенту про успішно реалізовані кейтерингові проекти, публікація

відгуків і рекомендацій клієнтів, висвітлення участі компанії у благодійних ініціативах, соціальних проектах або MICE-подіях сприяють формуванню позитивного публічного іміджу. Така діяльність

підвищує рівень довіри до компанії з боку як існуючих, так і потенційних клієнтів, а також партнерів. Використання сучасних digital-інструментів у межах PR-стратегії, зокрема аналітики, таргетованої реклами та роботи з соціальними мережами, дозволяє точніше визначати цільову аудиторію, оптимізувати витрати на маркетинг і підвищувати ефективність рекламних кампаній. У результаті зростає рентабельність маркетингових заходів та посилюється стратегічна керованість комунікаційної діяльності.

Окрім того, значним чинником адаптації кейтерингового бізнесу до кризових умов є впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Реалізація бонусних програм, систем знижок, спеціальних умов для постійних клієнтів, а також розробка пакетних рішень для корпоративного сегмента дозволяють підтримувати стабільний попит і формувати довгострокові партнерські відносини. Персоналізація пропозицій із урахуванням потреб клієнтів, формату заходів і бюджету підвищує задоволеність споживачів та їхню прихильність до бренду. Гнучке застосування таких маркетингових інструментів дає змогу кейтеринговим компаніям оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, трансформацію споживчих уподобань і коливання попиту. У підсумку це сприяє збереженню відносно стабільності бізнесу навіть у воєнний період та в умовах загальної економічної нестабільності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аналіз функціонування суб'єктів кейтерингу в Україні в умовах війни показує, що основними викликами є нестабільність попиту, порушення логістики, забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, обмежені фінансові ресурси, дефіцит кваліфікованого персоналу, недостатній розвиток маркетингових комунікацій і підвищені ризики фінансових та репутаційних втрат. Ці фактори істотно ускладнюють планування та розвиток кейтерингових компаній, роблячи необхідним застосування комплексних стратегій управління та адаптивних підходів до організації бізнес-процесів.

У відповідь на ці виклики ключову роль відіграють маркетингові комунікації, серед яких виділяються digital-маркетинг і соціальні мережі, брендинг і позиціонування, реклама та таргетовані кампанії, PR і взаємодія з клієнтами, а також програми лояльності та персоналізовані пропозиції. Їх застосування дозволяє підприємствам не лише ефективно комунікувати зі споживачами, а й формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до динамічних умов ринку та обмежень, викликаних війною.

Практичне впровадження цих маркетингових інструментів забезпечує конкретні результати: збільшення обсягу замовлень і розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та конкурентоспроможності, покращення взаємодії з клієнтами і формування лояльності, оптимізацію витрат на маркетинг та підвищення ефективності рекламних кампаній, а також швидку адаптацію до

змін ринку та кризових умов. Це підтверджує, що грамотне використання маркетингових комунікацій може стати критично важливим фактором стабільності та розвитку кейтерингових підприємств навіть в умовах воєнної нестабільності.

З огляду на наведене можна зробити висновок, що стратегічне поєднання управлінських і маркетингових інструментів є необхідним для забезпечення стійкого функціонування кейтерингового бізнесу в Україні. Системне застосування digital-інструментів, брендингу, реклами та PR-активностей дозволяє не лише мінімізувати ризики, пов'язані з війною та економічною кризою, а й створювати нові можливості для розвитку, диверсифікації послуг і підвищення ефективності бізнесу. Таким чином, маркетингові комунікації слугують важливим механізмом адаптації і конкурентного зростання у складних умовах сучасного українського ринку.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються обґрунтування обсягів та джерел формування ресурсного забезпечення розвитку суб'єктів кейтерингу в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барна М., Топорницька М., Осінська О., Табака Н. Інноваційний менеджмент у системі брендування туристично-рекреаційних територій. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2025. № 9 (1). Р. 04-04.
2. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Розвиток кейтерингу як перспективний вид діяльності. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 58. С. 44-49.
3. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 314-317.
4. Осінська О. Б., Топорницька М. Я. Стимулювання рекреаційної діяльності як фактору диверсифікації та забезпечення стійкості суб'єктів туризму в умовах війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 57-62.
5. Пінчук А. С., Бойко А. В. Реклама як основний засіб просування кейтерингових послуг. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 397-401.
6. Прилепа Н. В. Особливості кейтерингу як нового напрямку ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 287-289.
7. Прилепа Н. В., Миколук О. А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 91-94.
8. П'ятницька Г., Григоренко О. Глобальні тренди розвитку кейтерингу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 51-68.
9. Ратова З. Т., Попеляр А. В. Організація кейтерингу в Україні в умовах економічної кризи. URL: <http://intkonf.org/ratova-ztpopelyar-av-organizatsiya-keyteringu-v-ukrayini-v-umovahekonomichnoyi-krizi>.

10. Якименко-Терещенко Н., Чайка Т., Белікова О. Кейтеринг у місе-індустрії: тренди розвитку, міжнародний досвід і перспективи digital-трансформації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-39>.

REFERENCES

1. Barna M., Topornytska M., Osinska O. and Tabaka N. (2025), Innovatsiyni menedzhment u systemi brenduvannia turystychno-rekreatsiynykh terytorii, *Journal of Innovations and Sustainability*, № 9 (1), p. 04-04.

2. Hirniak, L. I. and Hlahola, V. A. (2019), Rozvytok keiterynhu yak perspektyvnyi vyd diialnosti, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 58, s. 44-49.

3. Ivashyna, L. L. (2017), Perspektyvy ta problemy keiterynhu v Ukraini, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vyp. 17, s. 314-317.

4. Osinska, O. B. and Topornytska, M. Ya. (2025), Stymuliuvannia rekreatsiinoi diialnosti yak faktor dshchyversyfikatsii ta zabezpechennia stiikosti subiektiv turyzmu v umovakh viiny, *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, № 12, s. 57-62.

5. Pinchuk, A. S. and Boiko, A. V. (2018), Reklama yak osnovnyi zasib prosuvannia keiterynhovykh posluh, *Infrastruktura rynku*, vyp. 25, s. 397-401.

6. Prylepa, N. V. (2017), Osoblyvosti keiterynhu yak novoho napriamu restorannoho biznesu v Ukraini, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 2, t. 2, s. 287-289.

7. Prylepa, N. V. and Mykoliuk, O. A. (2014), Osoblyvosti rozvytku keiterynhu yak innovatsiinoi formy restorannoho biznesu, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 5, t. 2, s. 91-94.

8. Piatnytska H. and Hryhorenko O. (2019), Hlobalni trendy rozvytku keiterynhu, *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, № 3, s. 51-68.

9. Ratova, Z. T. and Popeliar, A. V. Orhanyzatsiia keiterynhu v Ukraini v umovakh ekonomichnoi kryzy, available at: <http://intkonf.org/ratovaztpopelyar-av-organizatsiya-keyteringu-v-ukrayini-v-umovahekonomichnoyi-kryzi>.

10. Yakymenko-Tereshchenko N., Chaika T. and Bielikova O. (2021), Keiterynh u mice-industrii: trendy rozvytku, mizhnarodnyi dosvid i perspektyvy digital-transformatsii, *Економіка та суспільство*, № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-39>.

Стаття надійшла: 29.01.2026

Стаття прийнята: 24.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 331.556.4

Заяць Р. М.,
romik2011@email.ua, ORCID ID: 0009-0006-4434-0295,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВИСОКИХ МІГРАЦІЙНИХ АСПІРАЦІЙ НАСЕЛЕННЯ

Анотація. Невідповідність наявного інструментарію державної міграційної політики динаміці воєнних та демографічних реалій створює глибокий розрив між потребами національної економіки у трудовому ресурсі та фактичними трендами мобільності. Традиційні методи адміністративного та фіскального впливу виявляються малоефективними в умовах, коли домінуючим мотивом міграції стає не лише економічна вигода, а й безпековий імператив, що формує стійкі життєві стратегії на виїзд та інтеграцію у закордонні соціуми. Наголошено на високій зовнішній та внутрішній міграційній активності населення України. Вказано на те, що існуюча міграційна криза в нашій країні вже зараз чинить критично негативний вплив на соціально-економічний розвиток, а також ставить під питання можливості повноцінної відбудови національної економіки, відновлення громад і регіонів України опісля війни. Показано, що за відсутності проактивної міграційної політики держави, орієнтованої на стримування міграційних процесів, повернення українців, які перебувають на тепер за кордоном, додому, Україну очікують виклики рівня збереження її національної безпеки. Відтак, зроблено висновок про актуальність формування й імплементації в Україні організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів в умовах високих міграційних аспірацій вітчизняного населення. Такий механізм зміг би об'єднати єдиною метою цілі, завдання, інструменти та засоби державної (і не тільки) політики за двома векторами: а) покращення організаційної компоненти регулювання міграційних процесів, як в Україні, так і відносно українців за кордоном; б) задіяння достатніх економічних стимулів для послаблення міграційних аспірацій українців, їх повернення з-за кордону, а також інгібування міграційних процесів у середині країни. Відтак, метою дослідження визначено обґрунтування процедур та елементів формування організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів в Україні в умовах високих міграційних аспірацій населення. Розроблено відповідний організаційно-економічний механізм державного регулювання міграційних процесів в Україні в умовах війни та внутрішньої і зовнішньої міграційної кризи з його елементами: суб'єктами політики; об'єктами регулювання; принципами; методами й інструментами. Характеристику поданих елементів визначено за двома взаємопов'язаними векторами механізму; (1) організаційним, (2) економічним.

Ключові слова: міграційна політика, міграційні процеси, міжнародна міграція, міграційні аспірації населення, виклики та імперативи, регулювання міграції, організаційно-економічний механізм, війна, воєнні дії.

Zayats R. M.,
romik2011@email.ua, ORCID ID: 0009-0006-4434-0295,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR REGULATING MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF HIGH MIGRATION ASPIRATIONS OF THE POPULATION

Abstract. The inconsistency of the existing state migration policy tools with the dynamics of military and demographic realities creates a deep gap between the needs of the national economy in labor resources and actual mobility trends. Traditional methods of administrative and fiscal influence are ineffective in conditions when the dominant motive for migration is not only economic benefit, but also a security imperative, which forms sustainable life strategies for leaving and integrating into foreign societies. The high external and internal migration activity of the population of Ukraine is emphasized. It is indicated that the existing migration crisis in our country is already having a critically negative impact on socio-economic development, and also calls into question the possibility of a full-fledged



reconstruction of the national economy, the recovery of communities and regions of Ukraine after the war. It is shown that in the absence of a proactive migration policy of the state, focused on curbing migration processes and returning Ukrainians currently abroad to their homes, Ukraine faces challenges in maintaining its national security. Therefore, the conclusion is made about the relevance of the formation and implementation in Ukraine of an organizational and economic mechanism for regulating migration processes in conditions of high migration aspirations of the domestic population. Such a mechanism could unite with a single goal the goals, objectives, instruments and means of state (and not only) policy along two vectors: a) improving the organizational component of regulating migration processes, both in Ukraine and in relation to Ukrainians abroad; b) using sufficient economic incentives to weaken the migration aspirations of Ukrainians, their return from abroad, as well as inhibiting migration processes within the country. Therefore, the purpose of the study is to substantiate the procedures and elements of the formation of an organizational and economic mechanism for regulating migration processes in Ukraine in conditions of high migration aspirations of the population. An appropriate organizational and economic mechanism for state regulation of migration processes in Ukraine has been developed in conditions of war and internal and external migration crisis with its elements: policy subjects; objects of regulation; principles; methods and tools. The characteristics of the presented elements are determined by two interconnected vectors of the mechanism; (1) organizational, (2) economic.

Keywords: migration policy, migration processes, international migration, migration aspirations of the population, challenges and imperatives, migration regulation, organizational and economic mechanism, war, military actions.

JEL Classification: F02, F22, O15, R23.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-19>

Постановка проблеми. Сучасна архітектура глобального та національного ринків праці зазнає фундаментальних трансформацій під впливом безпрецедентних геополітичних зрушень, що для України набули екзистенційного характеру. Масштабна військова агресія та затяжний стан воєнного стану стали каталізаторами деструктивних демографічних змін, що вивели міграційні процеси за межі класичних економічних моделей. Сьогодні ми спостерігаємо перехід від ситуативної трудової міграції до системного вимивання людського капіталу, що зумовлено критично високим рівнем міграційних аспірацій усіх верств населення.

Невідповідність наявного інструментарію державної міграційної політики динаміці воєнних та демографічних реалій створює глибокий розрив між потребами національної економіки у трудовому ресурсі та фактичними трендами мобільності. Традиційні методи адміністративного та фінансового впливу виявляються малоефективними в умовах, коли домінуючим мотивом міграції стає не лише економічна вигода, а й безпековий імператив, що формує стійкі життєві стратегії на виїзд та інтеграцію у закордонні соціуми.

Ключова наукова суперечність полягає у необхідності одночасного вирішення двох завдань: з одного боку забезпечення конституційного права громадян на вільне пересування та доступ до безпеки, з іншого – збереження демографічного базису для післявоєнного відновлення та економічного зростання. Існуючий організаційно-економічний механізм регулювання міграції в Україні є фрагментарним, орієнтованим переважно на реєстраційні функції, та позбавленим стратегічної гнучкості. Він не враховує повністю психологічну компоненту – аспірації населення, які під впливом війни трансформувалися з короткострокових планів на заробітки у довгострокові установки на повернення.

За таких умов у нашій країні постає гостра потреба у переосмисленні концептуальних засад міграційного менеджменту. Мова йде про перехід від політики «стримування» до політики «керованого залучення та повернення», що базується на створенні інклюзивного середовища всередині країни. Актуальність теми дослідження посилюється тим, що міжнародна міграція українців перетворилася на фактор глобального впливу, змінюючи ландшафт ринків праці ЄС, що вимагає від України не просто внутрішніх реформ, а синхронізації механізмів регулювання з міжнародними інституційними стандартами.

Отже, проблема формування оновленого організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів набуває ще більшої актуальності та вимагає глибокого аналізу чинників, що живлять міграційні настрої, та розробки інструментарію, здатного конвертувати високу мобільність населення з джерела загроз у ресурс для відновлення та розвитку національної економіки. Це передбачає посилення ролі економічних стимулів, реновацію соціальних гарантій та цифровізацію взаємодії держави з діаспорою, що є критично важливим для нівелювання негативних наслідків воєнного часу та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як концептуальні засади, так і механізми, інструменти та засоби реалізації державної міграційної політики, а також їх вплив на динаміку міграційних процесів у країні загалом та на її окремих територіях, стали предметом наукового аналізу у працях Дж. Аньяну та Е. Ерхиджакпора [1, с. 51–91], Дж. Дюрана, С. Массея та Р. Зентено [2, с. 107–127], О. Мульської та І. Бараняка [3, с. 119–136]. Питання міграційних намірів, дії факторів «push-pull», що стимулюють мобільність населення, зокрема в Україні, умови функціонування ринку праці та

зайнятості, рівень і якість життя населення комплексно розглядаються у працях О. Махонюка, О. Мульської, Б. Мізюка, В. Зайченка [4, с. 128-133; 10, с. 70-88], В. Гесця [5, с. 7-22] та інших дослідників. Конкретизовані заходи й інструменти державної та регіональної політики, спрямовані на стримування міграційної активності, особливо серед соціально та демографічно значущих груп населення, обґрунтовано та узагальнено у наукових роботах Е. Лібанової [6, с. 313-328], Т. Васильціва, Р. Лупака, В. Волошина [7, с. 32-51; 9, с. 50-58], Н. Оматі [8, с. 1281-1297] тощо.

Водночас, попри наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених аналізу міграційних процесів та інструментів державного регулювання міграції, проблема формування та реалізації міграційної політики в умовах екзистенційних викликів, зокрема війни, досі залишається недостатньо опрацьованою в академічному дискурсі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування процедур та елементів формування організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів в Україні в умовах високих міграційних аспірацій населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економіка України функціонує в умовах повномасштабної війни, коли зростання загроз безпеці, руйнування інфраструктури, втрата робочих місць і зниження рівня добробуту стимулюють посилення міграційних настроїв населення, особливо серед молоді. Тут потрібно відмітити високий рівень міграційних аспірацій українців, що особливо яскраво проявляється у зростанні частки населення, яке розглядає можливість виїзду за кордон на тимчасовій або постійній основі. Зокрема, основними чинниками цього є прагнення до безпечніших умов життя, уникнення військових загроз, отримання стабільного доходу, а також доступ до вищих соціальних стандартів, які включають якісну медичну допомогу, сучасну систему освіти, соціальний захист і розвинену інфраструктуру. Зазначені прагнення посилюються на тлі зростання популярності програм підтримки українських біженців у країнах ЄС, що додатково стимулює еміграційні настрої серед молоді, фахівців технічних, медичних та інших спеціальностей, які є стратегічно важливими для майбутнього повоєнного відновлення країни. За таких умов постає необхідність формування ефективного організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів, який, з одного боку, дозволив би зменшити відтік трудових ресурсів, а з іншого – забезпечити ефективне використання потенціалу мігрантів у довгостроковій перспективі (рис. 1).

Вагоме значення у формуванні організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів в Україні в умовах високих міграційних

аспірацій населення має раціональне та якісне поєднання складових організаційного та економічного управління, що дозволяє забезпечити комплексний та системний підхід до вирішення проблеми відтоку трудових ресурсів. Така інтеграція передбачає не лише скоординовану діяльність органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських інституцій і міжнародних партнерів, а й активне використання інструментів економічного стимулювання як з боку бізнесу, так і держави.

Примітно простежується важливість активізації співпраці державних органів (зокрема Державної міграційної служби, профільних міністерств та органів місцевого самоврядування) з економічними інституціями, включаючи Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, податкові органи, фонди підтримки підприємництва, державні та комерційні банки. Така міжвідомча взаємодія відіграє ключову роль у формуванні та реалізації ефективної політики регулювання міграційних процесів, оскільки дозволяє поєднувати адміністративні ресурси з економічними важелями впливу в складних умовах постійного посилення настроїв населення залишити власну батьківщину.

Водночас об'єктами регулювання в межах організаційно-економічного механізму виступають не лише інституційна система управління міграційними процесами та громади-донори, що втрачають значну частину трудового потенціалу, а й економічно важливі ресурси, зокрема трудові кадри, грошові перекази, інвестиційні проекти та підприємства. Особливу увагу слід приділяти трудовим ресурсам, які становлять основу економічного потенціалу країни, а також грошовим переказам мігрантів, які залишаються суттєвим джерелом валютних надходжень та інструментом підтримки споживчого попиту на внутрішньому ринку.

Потрібно відмітити, що принципи, які лежать в основі організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів, спрямовані на забезпечення цілісності, узгодженості та результативності державної політики у цій сфері. Зокрема, організаційний аспект реалізується через дотримання принципів правової визначеності, міжвідомчої координації та субсидіарності, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між державними органами, місцевим самоврядуванням та іншими учасниками регулювання міграційних процесів. Економічний аспект базується на принципах ефективного використання ресурсів, адресності підтримки вразливих категорій населення, економічної доцільності заходів і стимулювання активної трудової участі громадян, зокрема через розвиток самозайнятості та підприємництва.

Організаційно-економічний механізм регулювання міграційних процесів		
Елементи	Організаційна складова	Економічна складова
Суб'єкти	- Державна міграційна служба; - Міністерства (Міністерство соціальної політики України, Міністерство закордонних справ України, Міністерство освіти і науки України); - органи місцевого самоврядування	- Міністерства (Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України); - Державна податкова служба України; - фонди розвитку підприємництва; - державні та комерційні банки, страхові компанії
Об'єкти	- процеси управління (обліку, реєстрації, контролю) міграційними потоками; - інституційна структура регулювання ринку праці та соціально-трудових відносин; - території, що втрачають населення через міграцію	- працездатне населення, яке є потенційними мігрантами; - грошові перекази від трудових мігрантів; - підприємства, які забезпечують зайнятість і можливості для збереження кадрів; - проекти з створення робочих місць і підвищення зайнятості
Принципи	- законність відносин; - прозорість регулювання; - інституційна відповідальність; - міжвідомча координація самоврядування	- ефективність праці; - стимулювання самозайнятості; - економічна доцільність; - адресність соціальної та економічної підтримки
Методи	- прогнозування міграції; - адміністративне регулювання міграційних аспірацій; - інформаційна підтримка мігрантів	- фінансове стимулювання атиміграційних настроїв; - кредитна підтримка потенційних мігрантів; - фінансова допомога іммігрантів
Інструменти	- нормативно-правова база; - єдина державна інформаційна система; - програми співпраці з діаспорою	- податкові пільги; - гранти для бізнесу; - програми державного фінансування та мікрокредитування

Рис. 1. Організаційно-економічний механізм регулювання міграційних процесів в Україні в умовах високих міграційних аспірацій населення

У підсумку, системне дотримання зазначених принципів формус сприятливе соціально-економічне середовище, в якому знижується загальна потреба населення у виїзді за кордон у пошуках кращих умов життя та працевлаштування. Водночас підвищується мотивація до повернення додому та активної участі у процесах національного відновлення і забезпечення сталого розвитку країни. Такий соціально-трудова клімат сприяє не лише утриманню людського капіталу, а й його ефективній мобілізації на користь підвищення конкурентоспроможності економіки, зміцнення громад і соціальної згуртованості, що вкрай важливо в умовах сучасних викликів та шоків для України.

Стосовно методів регулювання міграційних процесів слід відзначити їхнє охоплення широкого спектра заходів, серед яких важливе місце посідає вектор адміністрування (нормативно-правове регулювання, ліцензування, контроль за дотриманням законодавства у сфері зайнятості та міграції), прогнозування соціально-економічних наслідків міграції та надання всебічної інформаційної підтримки населенню. Відповідні процеси органічно доповнюються економічними підходами, до яких належать податкові стимули для підприємств, що створюють робочі місця в регіонах з високим рівнем відтоку трудових ресурсів, пільгове кредитування малого бізнесу, насамперед для внутрішньо переміщених осіб та осіб, які повернулися з-за кордону, а також адресні субсидії на започаткування підприємницької діяльності.

Сукупне застосування адміністративних та економічних методів створює підґрунтя для впровадження більш гнучкої, адаптивної та контекстно чутливої державної політики регулювання міграційних процесів в Україні в умовах високих міграційних аспірацій населення. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на виклики поточних міграційних хвиль, але й формувати довгострокову стратегію збереження та ефективного використання людського капіталу в нашій країні. З одного боку, адміністративні інструменти забезпечують координацію між державними структурами, контроль за законністю міграції та підтримку механізмів реінтеграції. З іншого боку, економічні стимули – такі як пільги, субсидії, програми зайнятості та підтримки бізнесу – сприяють створенню привабливого внутрішнього середовища, здатного втримати громадян від еміграції, стимулювати їхнє повернення з-за кордону та активну участь у відновленні національної економіки.

Інструментами реалізації організаційно-економічного механізму регулювання міграційних процесів в Україні виступають, з одного боку, елементи організаційної інфраструктури, зокрема сучасні інформаційно-аналітичні системи моніторингу міграційних потоків, цифрові платформи для взаємодії з громадянами та управління реінтеграційними програмами, нормативно-правове забезпечення, що формують правову базу для врегулювання трудової, освітньої та соціальної міграції. З іншого боку, важливу роль відіграють економічні інструменти: (1) державні програми співпраці

з українською діаспорою, спрямовані на залучення інвестицій, ноу-хау та менторської підтримки; (2) податкові пільги для бізнесу, який працевлаштовує внутрішньо переміщених осіб чи репатріантів; (3) грантові програми для започаткування або розширення підприємницької діяльності; (4) ініціативи мікрофінансування, що дозволяють підтримати економічну активність населення на місцевому рівні.

Примітно, що в умовах високих міграційних аспірацій населення комплексне поєднання організаційних та економічних інструментів дозволяє не лише пом'якшити негативні соціально-економічні наслідки масового виїзду населення, втрати трудового потенціалу та розриву соціальних зв'язків, а й поступово трансформувати міграційні процеси у внутрішній ресурс розвитку. Завдяки налагодженню каналів співпраці з діаспорою, стимулюванню повернення кваліфікованих кадрів, інвестуванню в самозайнятість та локальні ініціативи, з'являються можливості для формування нових точок економічного зростання, посилення соціальної згуртованості громад та підвищення рівня соціальної стабільності нації. У такому підході міграційні процеси потрібно розглядати не лише як виклик, а і як потенціал, що за умови ефективного управління може бути спрямований на довгострокове відновлення, модернізацію та посилення конкурентоспроможності національної економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На нинішній стадії еволюції соціально-економічної системи України, що відбувається в умовах повномасштабної воєнної агресії, істотно загострилися виклики не лише економічної, а й національної безпеки. Це створює суттєві ризики для процесів повоєнної відбудови, забезпечення соціально-економічної стійкості та збереження державної незалежності.

У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні проактивної та ефективної державної міграційної політики. Для вирішення наявних проблем і підвищення результативності політики у сфері міграційного регулювання доцільно реалізувати низку комплексних заходів, заснованих на партнерстві між державним, громадським та приватним секторами. Зокрема, йдеться про: удосконалення системи стратегічного планування міграційної політики на міжрівневій основі та в межах окремих функціонально-структурних напрямів; оптимізацію організаційно-управлінської архітектури системи міграційного менеджменту; впровадження системного моніторингу та аналітичного супроводу управлінських рішень у сфері міграції; активізацію міждержавної, освітньої, науково-дослідної та підприємницької співпраці; стимулювання економічної активності, зокрема в регіонах з низьким рівнем соціально-економічного розвитку (сільських, депресивних, прикордонних територіях); розвиток інституційної інфраструктури регулювання міграційних процесів.

Для зменшення втрат людського потенціалу доцільно застосовувати такі інструменти державного регулювання: обмеження масштабів еміграції

через реалізацію соціально-економічних заходів; формування стимулів для повернення трудових мігрантів; підтримка внутрішньої мобільності населення в межах держави.

Окрім того, стратегічно важливим є забезпечення політичної стабільності, відновлення економічної активності, зростання рівня заробітної плати, покращення умов працевлаштування, створення сприятливого бізнес-середовища як передумови збереження людського капіталу в межах країни. Успішна реалізація економічних реформ передбачає також проведення цілеспрямованої інформаційної, освітньої та культурної політики, активізацію патріотичного виховання молоді та надання населенню якісного просвітницького контенту.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці економіко-математичного інструментарію, орієнтованого на моделювання здатності національної економіки до відновлення за умов наростання зовнішньої міграції населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Anyanwu J., Erhijakpor E. Do remittances affect poverty in Africa? *African Development Review*, 2010, 22(1), 51-91.
2. Durand J., Massey S., Zenteno R. Mexican Immigration in the United States. *Latin American Research Review*, 2001, 36(1), 107-127.
3. Mulska O., Baranyak I. Formation of the forecasting model for Ukrainian-German migration system. *Economy and forecasting*, Vol. 2, 2019, pp. 119-136.
4. Махонюк О. В., Мульська О.П. Аналіз діяльності суб'єктів ринку міграційних послуг в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць*. Вип. № 5 (133). 2018. С. 128-133.
5. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7-22.
6. Libanova E. Labour migration from Ukraine: key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*, 2019, 12(1), pp. 313-328. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/19/
7. 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.
8. Omata N. The Complexity of Refugees' Return Decision-Making in a Protracted Exile: Beyond the Home-Coming Model and Durable Solutions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39 (8), 2013, 1281-1297.
9. Vasylytsiv T., Lupak R., Kunytska-Iliash M. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5 (4), P. 50-58.
10. Lupak R., Miziuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and

regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 70-88.

REFERENCES

1. Anyanwu, J. & Erhijakpor, E. (2010). Do remittances affect poverty in Africa? *African Development Review*, no 22 (1), pp. 51-91. DOI:10.1111/j.1467-8268.2009.00228.x.
2. Durand, J., Massey, S. & Zenteno, R. (2001). Mexican Immigration in the United States. *Latin American Research Review*, no 36 (1), pp. 107-127. https://www.russellsage.org/sites/all/files/durand_massey_chapter1_pdf_0.pdf.
3. Mulska, O. & Baranyak, I. (2019). Formation of the forecasting model for Ukrainian-German migration system. *Economy and forecasting*, no 2, pp. 119-136. <https://ideas.repec.org/a/eip/journal/y2019i2p119-136.html>.
4. Makhonyuk, O.V. & Mulska, O.P. (2018). Analiz diyal'nosti sub'yektiv rynku mihratsiynikh posluh v Ukraini. [Analysis of the activity of the subjects of the migration services market in Ukraine]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Collection of scientific works*, no 5 (133), pp. 128-133. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_22.
5. Heyets', V.M. (2016). Ekonomika Ukrainy: klyuchovi problemy i perspektyvy [Economy of Ukraine: key problems and prospects]. *Economy and Forecasting*, no 1, pp. 7-22. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2016_1_3.
6. Libanova, E. (2019). Labour migration from Ukraine: key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*, no 12(1), pp. 313- 328. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/19.
7. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Voloshyn, V. I. (2021). Strategic imperatives of the state policy of countering hybrid threats and ensuring the economic security of Ukraine. *Economy of Ukraine*. Iss. 2. pp. 32-51.
8. Omata N. (2013). The Complexity of Refugees' Return Decision-Making in a Protracted Exile: Beyond the Home-Coming Model and Durable Solutions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, no 39 (8), pp. 1281-1297. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2013.778149>.
9. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kunytska-Iliash, M. (2019). Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. no. 5 (4), pp. 50-58.
10. Lupak, R., Miziuk, B., Zaychenko, V., Kunytska-Iliash, M., Vasylytsiv, T. (2022). Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 8 № 1. pp. 70-88.

Стаття надійшла: 03.02.2026

Стаття прийнята: 28.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

UDC (330.341.1+330.322.012):338.24

Kraus K. M.,

k23k@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4910-8330,

Researcher ID: AAJ-8632-2020,

Ph.D, Associate Professor, Senior Researcher, Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy, Cherkasy

Kraus N. M.,

k2205n@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8610-3980,

Researcher ID: AAJ-9413-2020,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Development and Spatial Planning, Separate Structural Unit "Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture", Kyiv

THE IMPACT OF THE TECHNOLOGICAL SINGULARITY ON THE HYPER DEVELOPMENT OF INDUSTRY 6.0: A COUNTERINTUITIVE PROCESS OF DOUBLE TRANSFORMATION

Abstract. *The hyper development of Industry 6.0 is enhanced by digitalization, innovation, and socialization of economic relations. The purpose of the article is to substantiate and reveal the counterintuitive course of the dual transformation of the economy and society for human development and the accelerated formation of Industry 6.0. The authors note that this industry involves the widespread merger of man, machine, and virtual twins and the passage of 5 evolutionary stages of human transformation in the course of scientific and technological progress to the formation of the Industry of the Future, namely: biological, transhuman, posthuman, metahuman singular future, and metaintelligence. Four stages of artificial intelligence development are presented: early, general, superintelligence and strong intelligence. At the stage of strong artificial intelligence, humanity will deal with digital human clones, digital human doubles and digital copies of human consciousness. An attempt is made to scientifically explain the fact that in the 20s of the 21st century, humanity is undergoing a stage of biodigital social reprogramming at an accelerated pace, which changes the "chemistry" of the human brain, affects the functioning of neural networks of the brain, "flashes" and "reprograms" human thoughts into the desired format, following the example of production and industrial devices. The authors express the opinion that, given the existing technological singularity, humanity and each individual may lose themselves as a "physical person", "thinking person", "thinking person", without even realizing this fact. The scientific novelty of the article lies in the fact that the authors note that the technological singularity has a powerful impact on the accelerated formation of Industry 6.0 and the Metaverse due to the development of high, "supersensory technologies", "disruptive innovations" and the emergence of super-intelligent robot agents, robot assistants. The practical significance of the results obtained is that the analysis of the evolutionary chain of transformation of the "physical classical man" to the "digital post-man with artificial intelligence" makes it possible to realize that neurotechnology, anticipatory artificial intelligence and intelligent systems are the technological driving forces of Industry 6.0. As a result, scientists note that the technological singularity is the expected moment in the future when a strong super artificial intelligence will make the fact of surpassing machine intelligence over human intelligence, technological development will be characterized by exponentiality, double transformation and changes will be ultra-fast vertical, not linear.*

Key words: artificial intelligence, Metaverse, digital technologies, metahumanistic singular future, Industry 6.0, posthuman, biodigital social construction.

Крайс К. М.,

k23k@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4910-8330,

Researcher ID: AAJ-8632-2020,

к.е.н., доц., старший науковий співробітник, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси



Краус Н. М.,
k2205n@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8610-3980,
Researcher ID: AAJ-9413-2020,

д.е.н., проф., професор кафедри девелопменту та просторового планування, Відокремлений структурний підрозділ “Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури”, м. Київ

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ НА ГІПЕРРОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ 6.0: КОНТРІНТУЇТИВНИЙ ХІД ПОДВІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Гіперрозвиток Індустрії 6.0 підсилюється цифровізацією, інноватизацією та соціалізацією економічних відносин. Мета статті – обґрунтувати і розкрити контрінтуїтивний хід подвійної трансформації економіки та суспільства на розвиток людини і прискорене становлення Індустрії 6.0. Автори зазначають, що дана індустрія передбачає повсюдне злиття людини, машини і віртуальних двійників та проходження 5-ти еволюційних стадій трансформації людини в ході науково-технічного прогресу до становлення Індустрії майбутнього, а саме: біологічна, транслюдська, постлюдська, метагуманістичне сингулярне майбутнє та метайнтелект. Представлені 4 стадії розвитку штучного інтелекту: рання, всезагальна, суперінтелект та сильний інтелект. На стадії сильного штучного інтелекту людство матиме справу з цифровими клонами людини, цифровими двійниками людини та цифровими копіями свідомості людини. Зроблено спробу аргументовано науково пояснити факт того, що в 20-х роках ХХІ століття у прискорених темпах людство проходить етап біоцифрового соціального перепрограмування, яке змінює “хімію” людського мозку, впливає на роботу нейронних мереж мозку, “перепрошиває” і “перепрограмує” думки людини в потрібний формат, за прикладом виробничих і промислових пристроїв. Авторами висловлена думка про те, що за умови наявної технологічної сингулярності людство та кожний окремий індивідум можуть втратити себе як “людину-фізичну”, “людину-думаючу”, “людину-мислячу”, навіть не усвідомлюючи цього факту. Наукова новизна статті полягає в тому, що автори зазначають: технологічна сингулярність має надпотужний вплив на прискорене становлення Індустрії 6.0 та Метавсесвіту за рахунок розвитку високих, “надчуттєвих технологій”, “підривних інновацій” та появи суперрозумних роботів-агентів, роботів-помічників. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що аналіз еволюційного ланцюга трансформації “людини фізичної класичної” до “цифрової постлюдини зі штучним інтелектом” дає змогу усвідомити: нейротехнології, антиципаторний штучний інтелект і розумні системи є технологічними рушійними силами Індустрії 6.0. У підсумку науковці відзначають, що технологічна сингулярність є очікуваним у майбутньому моментом, коли сильний суперштучний інтелект зробить факт перевершення машинного розуму над людським, технологічний розвиток характеризуватиметься експоненціальністю, подвійна трансформація і зміни будуть надшвидкими вертикальними, а не лінійними.

Ключові слова: штучний інтелект, Метавсесвіт, цифрові технології, метагуманістичне сингулярне майбутнє, Індустрія 6.0, постлюдина, біоцифрове соціальне конструювання.

JEL Classification: L00, O30, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-20>

Statement of the problem. The speed of technical development and technological progress in the 21st century is impressive. Agent systems of artificial intelligence significantly improve business, social quality is influenced by digital value, and the Metaverse is characterized by the absorption and “reflashing” of the human brain. It’s no exaggeration to say that the Metaverse will present its “atlas of digital development” in the near future. The transition between Industries 4.0, 5.0 to 6.0 is super-fast, and the time, technical and technological boundaries between them are erased. Industry 6.0 is on the threshold of entering the economy, production and industry on the basis of eco-robotics.

Industry 6.0 envisions a ubiquitous fusion of humans, machines, and virtual twins. This Industry is “supported by cross-sectoral factors such as innovation

ecosystems, human-centric competencies, and coherent policy frameworks... and may be further enhanced by empathetic artificial intelligence, regenerative industrial systems, and the like” [4, p. 29]. Scientific and technological progress and the emergence of new technologies bring new meanings to human life. Technologies such as industrial robots, artificial intelligence (AI) and machine learning are developing at an exponential rate. The evolution of AI has contributed to the innovative development of personal assistants, automated drones, made the “home smart”, but it has also provoked the emergence of “the question of the long-awaited moment in the future when machines will be able to develop intelligence that will equal or surpass human intelligence, that’s, the moment of technological singularity” [9].

Analysis of recent research and publications. A well-argued scientific study that deserves attention was carried out by Z. Erden. He managed to deeply analyze the evolutionary changes and consequences of AI through the prism of the concept of technological singularity. He's convinced that "the future of AI is inextricably linked to the progressive, recursive-improving nature of evolution and the mechanisms that drive technological singularity" [2, p. 16]. The study of the singularity with its simultaneous opportunities and threats to the existence of humanity was carried out by F. Bahri, Andhara, H. Fadillah, S. Mulia, and S. Siagian [1]. By studying the relationship between people and technology, scientists have laid the foundation for developing policies focused on sustainable development and prosperity in the era of the technological singularity [1, p. 107].

The focus of R. Goyal's scientific attention is focused on tracing the evolution of eco-centric robotics in Industry 6.0 and identifying the environmental impact of robotics and AI involved in Industry 6.0. R. Goyal's attention was not left out of the development of sustainable robotic systems [5, p. 43]. A. Gomaa proposed a strategic framework for implementing Industry 6.0, based on the core principles of conscious intelligence, ethical design, and global justice, based on five strategic pillars: technological convergence, ethical governance, inclusive transformation, organizational agility, and sustainable development [4, p. 29].

Super-forecasting of the risks of the "technological singularity" from AI, namely the prediction of new cyber risks from the integration of AI into cybersecurity, was carried out by researchers P. Radanliev, D. De Roure, C. Maple, and U. Ani [10]. I. Priyadarshini, P. Mohanty, and Ch. Cotton focused their attention on the need to identify factors that contribute to technological progress and may ultimately lead to a technological singularity in the future [9].

B. Goertzel's research on the opportunities brought by the technological singularity and the analysis of R. Kurzweil's book "The singularity is near" and the author's reflections on human-level AI deserve scientific attention [3]. B. Goertzel concluded that R. Kurzweil's proposed scenario for the development of AI and the passage of the technological singularity isn't the only one. According to B. Goertzel, "an alternative is the emergence of human-level AI through virtual worlds of non-human AI" [3, p. 1161]. The publication by scientists S. Tariq, A. Iftikhar, P. Chaudhary, and K. Khurshid examines in detail the concept of "integrated autonomous intelligence" as a future evolutionary stage of human intelligence and some relatively less studied aspects of the architecture and functioning of the human mind that are not amenable to emulation by AI [11].

We consider the research of the Ukrainian M. Lazarev, who predicts a danger to humans as a result of the technological singularity, to be valuable in a scientific sense. He claims that "postbiologicality can become both a new qualitatively higher source in the evolution of the human species and the collapse of

human humanity. With the overcoming of human biologicality, there will be a destruction of moral guidelines, social and legal systems" [8, p. 119]. The scientist thinks that technological development must be complemented by the appropriate development of new norms that will lead society to a reasonable balance.

We were studying issues of innovative and digital development of society in virtual reality and presented the author's vision of the institutionalization of the Metaverse through the prism of the formation of the exabyte economy and the gig economy [7]. The results of the study made it possible to outline the socio-economic effects and challenges of the development of the Metaverse ecosystem, as well as the production and industrial benefits of virtual reality.

Setting the task. Based on the analysis of scientific developments, the purpose of the article is to analyze and reveal the features of the formation of AI at an early, universal stage; to reveal the features of artificial superintelligence and strong AI: hyperintelligence, megaintelligence and metaintelligence; to present an evolutionary cross-section of human transformation in the course of scientific and technological progress, which takes place on the way to the formation of Industry 6.0; to propose the author's vision of the counterintuitive course of the double transformation of the development of the economy and society through the digitalization of production and industry, the application of AI technology and structural changes in the economy to achieve sustainable development goals on the path to the emergence of Industry 6.0; to identify the threats of the impact of the technological singularity and double transformation on the hyperdevelopment of man and Industry 6.0.

Presentation of the main research material. Humanity has gone through 3 Industrial Revolutions in its development according to 6 technical and technological systems and 5 Industries with corresponding time limits. Starting approximately from 2025, the economy, industry, production and society are in the transition to the 7th technical and technological system to enhance the hyper-rapid formation of Industry 6.0 and the Metaverse [7] in the coordinate system of the 4th Industrial Revolution.

It's worth noting that among the expected values for humans, the economy, and society that Industry 6.0 carries are cognitive, emotional, and compassionate empathy, and the ethics of communication. These values are already beginning to provoke societies to a humanistic revolution (Table 1), and management is implemented within the boundaries of the planet, not a separate region or country. As Industry 6.0 emerges, production will become ultra-personalized, and the ecosystem will become emotionally intelligent through the application of quantum technologies. All of this's already being amplified by the technological singularity and the double transformation. We study the double transformation in Industry 6.0 as the changes taking place in production and industry under the influence of digitalization combined with the application of AI technologies and actions taken in the economy to achieve the Sustainable Development Goals.

Table 1

An evolutionary cross-section into five stages/stages of human transformation in the course of scientific and technological progress to the emergence of Industry 6.0

<i>Stages</i>	<i>General characteristics and features</i>
<i>Biological</i>	Biological individuals evolve in the direction of aging during their lives in the classical form of life.
<i>Transhuman (transhuman cyborgs)</i>	If we are talking about digitization and the application of high technologies in people's lives, then people take on the form of transhuman cyborgs. Nanotechnology appears in the lives of transhuman cyborgs.
<i>Posthuman</i>	The transition to a posthuman species occurs with the help of neurotechnology and consciousness loading. The possibilities provided by PSI technology are used. For example, in the medical field we are talking about the use of implants that are made individually for the patient – Patient Specific Implant (PSI). In the ICT field, successful examples of PSI technology (Processor Signal Indicator) can be a processor power status indicator for energy efficiency. In the entertainment economy, a high-quality PSI technology that develops paranormal abilities and makes gameplay “deeper” is the use of XCOM in video games to develop characters' psychic abilities, which allows the player to control the minds of enemies and form their defenses, quickly seeking support during the game.
<i>Metahumanistic Singular Future</i>	The boundaries between AI and posthuman are blurred. This stage may be characterized by the creation of genetically modified children in which intelligence, height, hair and eye color will be edited at the embryonic level. The reason for such intervention may be the desire to reduce the risk of mental illness, to reduce the likelihood of inheriting diseases such as autism and deafness.
<i>Metaintelligence</i>	The Metaintelligence will be preceded by Metahumans, consisting of pure data and the information operations that distribute it. It will be characterized by a single consciousness that will permeate our entire world.

Source: compiled based on sources [3, pp. 1165-1167, 1169-1171; 1] and the authors' ideas and observations

The “singularity itself can be studied as a period of greatly accelerated technological progress, where significant breakthroughs occur over extremely short periods of time, collectively causing fundamental changes in the human condition on timescales relevant to human life” [2, p. 16]. The singularity has the potential to be a new beginning, allowing the integration of technology and human values, as in the concept of Society 5.0. However, issues such as gaps in access to technology, algorithmic bias, and a mismatch of goals between humans and AI could lead to a social dystopia [1, p. 107].

“Technological singularity is a philosophical concept that refers to the irreversible and profound transformation that occurs when AI capabilities comprehensively surpass human capabilities... the development of AI technologies can be characterized by the superposition of several logistic growth processes” [6]. In essence, the concept of technological singularity envisages a process in which, before its completion, many material problems and challenges affecting humanity will be solved in a short period of time, we are talking about days or weeks [2, p. 16].

We are convinced that the technological singularity has a powerful impact on the accelerated formation of Industry 6.0 and the Metaverse due to the development of high, “supersensory technologies”, “disruptive innovations” and the emergence of super-intelligent robot agents, robot assistants. Given the existing technological singularity, humanity and each individual can lose themselves as a “physical person”, “thinking person”, “thinking person”, without even realizing this fact,

because there is a high probability that, “playing with super technologies”, they will pass the point of no return without even realizing this dangerous fact (Table 1). The technological singularity brings accelerated changes in the economy, production, and industry, it improves humans at the embryonic level and gives life to Metahumans with meta-intelligence.

The evolutionary chain of transformation from “physical classical man” to “digital post-man with artificial intelligence” looks like this:

“Biological Human – Transhuman – Posthuman – Metahuman – Metaintelligence”

The humanistic stage is characterized by people's desire to change their gender and “add” new genes to their bodies by sewing or injecting them, thus slowing down the aging process through biotechnology.

In the second stage, the stage of transhumanism (Table 1), people will be able to add chips (new technologies of the next generation) to their bodies in the brain and other parts of the body, thereby forming new organs of the human body. According to experts, in the near future, a person will be able to be in symbiosis with new technologies. It's expected that the new generation of technologies will “live in our” organism and instantly connect us to the Internet. Thus, humanity will receive new backup copies not only of the physical human body and backup copies of smartphones, but also backup copies of the consciousnesses of different people. As a result of the active flowering of the stage of transhumanism, human consciousness will have the opportunity not to die without a trace, but to reboot itself “from the extreme living point” of consciousness.

But we agree with the reservations of scientist M. Lazarev in part that “the ideas of transhumanism and going beyond the boundaries of human biology cannot be postulated outside of a moral context... we must focus attention not on the unconditional production of technologies, but on their proper use, on raising a person to a new level of self-awareness, on his awareness of himself as a free, responsible and creative member of global society” [8, p. 128].

The third stage is called posthumanistic. It's at this stage that people will be able to move their further evolution into the digital space, using psi-technology (PSI-technology) and consciousness uploads to scan the brain of each person into the digital cloud. As a result, society can gain a new level of empathy when each person's point of view is fully understood. Scientists expect that super technologies will allow groups of people, or all of humanity, to unite into a single intelligent brain and we'll have a global collective intelligent brain, where post-humans are some neurons.

The fourth stage will be a metahumanistic future (Table 1), where the creator is indistinguishable from the created. At this stage, AI is expected to be as capable as its posthuman creators, evolving into an organism the size of a planet. Thanks to cloud computing, the exchange of Big Data between the data loaded into the human consciousness and the AI systems created by it will occur seamlessly and instantly. This fact has every chance of leading to the emergence of a “new global consciousness” and some “new organism”, which's already called Metaintelligence in science today (Table 1). This, currently extreme, stage assumes that humanity will have to become a cosmic species in order to merge with the rest of the intelligent Universe.

Reflecting on the hypothesis put forward by us about the impact of the explicit double transformation and technological singularity on the accelerated

formation of Industry 6.0, there's a need to reveal the institutional cross-section of the stages of formation and development of AI. In Table 2, we have attempted to briefly characterize the features of the evolution of AI, which's at the basis (core) of Industry 6.0. Neuro-technologies, anticipatory AI and intelligent systems are the technological driving forces of Industry 6.0.

Industry 6.0 is characterized by conscious adaptive and cyclical systems, it integrates the latest technologies (AI, quantum computing and biocybernetic platforms) into its ecosystem and “embeds decentralized governance, ethical intelligence, generative design principles into its basic industrial strategies” [4, p. 31] and production chains. AI in the Industry 6.0 ecosystem is “an autonomous system that evolves on its own and can recognize and learn from unknown, unpredictable data patterns. AI systems can continuously evolve, learn, and improve their scope, adaptation, and self-organization after they have been developed” [10, p. 747].

Currently, Google constantly processes all available information on the Internet in real time 24/7, according to the algorithm and encoded data specified by the AI system. Through patented technologies built into iPhones and smartphones, AI “reads” all the necessary biometric data about a person's physical condition (body temperature, blood pressure, heartbeat, cyclical hormonal changes in the human body). This's done by “connecting” with the human nervous system using super technologies linked to the Internet ecosystem, mobile operators through the high-tech equipment of modern mobile devices. “Advanced technologies, ranging from computers to mobile devices, now serve to expand human cognitive abilities, providing instant access to information and performing tasks that were previously considered impossible” [1, p. 107].

Table 2

The development of artificial intelligence takes place in several stages

<i>Stage of AI development</i>	<i>Content and general characteristics</i>	<i>Examples of AI products and services</i>
The first stage is early	They operate and function in 5G and 6G networks. We are talking about cybernetics and bioengineering, which are available to the entire society according to their individual and collective needs	Smartphones, Internet of Things, Alexa, Siri, Chatbots, mini robots, drones, robotics
General AI	Includes digital AI, which is characterized by freedom of thought, emotions, aspirations, desires, greed, envy, anger, hatred, pride, selfishness	Robots, biodigital AI
Artificial superintelligence	A multi-level interconnected platform that's connected to an artificial superintelligence through an AI digital brain, which in turn requires the extraction of all biometric data of all people on the planet	Face and voice recognition, detection of vital human organs, skin structure, and skeleton using digital data of electromagnetic fields
Strong hyperintelligence, megaintelligence, and metaintelligence	An ordinary person is unable to distinguish who he's communicating with – a machine, a cyborg, a metahuman. Cyborg people are fully capable of imitating and copying everyday human actions and performing human tasks, socio-economic work on a par with classical, traditional people	Digital clone of a person, digital human double, digital copy of a person's consciousness

Source: compiled based on sources [10; 2] and the authors' ideas and observations

Revealing the content of Table 2, it's worth noting that if you connect a quantum digital AI brain to the 5G and 6G network, you can mobilize machines and launch robotics, robots, drones and mini-bots on these networks. This's done in order to carry out surveillance through voice and face recognition, scanning of human body organs. Currently, augmented, mixed and virtual reality are being institutionalized and architected.

Today, tactile suits are being developed that, depending on a person's movement, can connect to various things, objects, and elements that may not be visible, but under the influence of proximity sensors, connect to the human nervous system. Every person has an electric field and a biodigital field, and since people interact with smartphones, they connect to the digital and electric fields of the smartphone under the influence of patented high technologies. As the scientists-developers explain, these fields of the smartphone connect and combine with the same fields in a person and there's an instant exchange of information with existing social networks and all possible applications on the Internet. Such a process can be safely called biodigital social updating of a person through digital identity identifiers. All this becomes possible as a result of the influence of the technological singularity, which became possible during the constant emergence of new breakthrough innovations and mega-sensory technologies.

The emergence of digital copies of human consciousness became possible under the double transformation, which is currently viewed by ordinary people as a counterintuitive course of technological singularity. But the counterintuitive approach, despite the fact that it goes beyond the boundaries of understandable, standard, habitual and limited by intuition thinking, can still bring good and tangible results for the socio-economic development of a person and the teamwork of a group of specialists implementing business projects.

The counterintuitive approach underlies the development of Industry 6.0, as it carries some contradiction, illogicality, unexpectedness, and sometimes paradoxicality in revealing the content, elements, and goals of implementing Industry 6.0. For example, on the one hand, AI is designed to become a digital partner of a person and allow him to develop harmoniously without disrupting his ecosystem, and on the other hand, digital copies of human consciousness are created and downloaded to androids, which store the main personality traits, memories, and ways of thinking. These facts cause concern among people and society, partly due to a lack of understanding for what purpose this's being stored and by whom, when and for what purpose, because we are talking about human consciousness, feelings and sensations.

In the 20s of the 21st century, humanity is undergoing a process of biodigital social reprogramming at an accelerated pace, which changes the "chemistry" of the human brain, affects the functioning of the brain's neural networks, "flashes" and "reprograms" human thoughts into the desired format, following the example of production and industrial devices. As a result of the development of Industry 6.0, people will be able to become hybrids in their content, like a digital two-digit

cyborg, because they are addicted to smartphones and high technologies that permeate their everyday lives. People take the form of a digital bioconstruction as a result of digitalization, which takes the form of a certain digital shell with a digital layer. The range of information perception by people who have undergone biodigital social "reflashing" also changes. Such people are much easier to manage and direct their actions in the right direction. Digitalization is undergoing numerous, multidimensional (virtual, augmented, mixed, enriched, enhanced, extended reality) and multilevel (new generation of technologies and equipment) modernization using quantum technology.

Conclusions and prospects for further research in this area. Summarizing the hypothesis, we put forward, it's worth noting that the technological singularity is the expected moment in the future when a strong super AI will make the fact of surpassing machine intelligence over human intelligence, technological development will be characterized by exponentiality, double transformation and changes will be vertical, not linear. Changes will become faster than people will realize and understand them. In order to keep up with progress, people themselves will agree to their integration with the machine, which may become a threat to humanity losing control over super and meta-intelligence. We believe that in the next 20 years, humanity will build a new normality of its existence on the basis of harmonizing the economic and social, constructing a new quality for the post-turbulent space.

The belief that further scientific research should be conducted in the direction of finding a digital balance between the physical dimension and the virtual world; developing mechanisms for maximum data protection while adhering to ethical standards, because revolutionary innovations without responsibility lead to destruction; constructing a new social development in the ecosystem of the Metaverse, which systematically carries out social calibration; developing tools for a kind of "human digital shield" from the destructive influence of high technologies.

LITERATURE

1. Bahri F. N., Andhara Fadillah H., Mulia S., Siagian S. M. The Technological singularity: The new beginning or end of human civilization. *ISNU Nine-Star Multidisciplinary Journal*. 2025, 2(1), 107-113. DOI: <https://doi.org/10.70826/ins9mj.v2i1.770>.
2. Erden Z. D. Evolution, Future of AI, and Singularity. *arXiv*. 2025, 1-29. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.02876>.
3. Goertzel B. Human-level artificial general intelligence and the possibility of a technological singularity: A reaction to Ray Kurzweil's. The Singularity Is Near, and McDermott's critique of Kurzweil. *Artificial Intelligence*. 2007, 171(18), 1161-1173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.artint.2007.10.011>.
4. Gomaa A. H. Transforming manufacturing from Industry 4.0 to Industry 6.0: A comprehensive review, gap analysis, and strategic framework. *Interdisciplinary Systems for Global Management*. 2025, 1(1), 29-51. DOI: <https://doi.org/10.55578/ismgm.2508.00>.

5. Goyal K. R. Industry 6.0: A paradigm shift towards environmentally centric robotics. *Applied Energy & Artificial Intelligence*. 2025, 1(2), 40-48. DOI: <https://doi.org/10.55938/aeai.v1i2.216>.

6. Jin G., Ni X., Wei K., Zhao J., Zhan H., Jia L. Will the technological singularity come soon? Modeling the dynamics of artificial intelligence development via multi-logistic growth process. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. 2025, 664, Art. 130450. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.physa.2025.130450>.

7. Kraus K., Kraus N. Institutionalization of the metaverse based on the development of the exabyte economy and gig economy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2025, 12(2), 6-13. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.6-13>.

8. Lazareva M. L. On the threshold of technological singularity: human readiness to the new stage of evolution. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*. 2019, 14, 119-131. DOI: <https://doi.org/10.15802/ampr.v0i14.141907>.

9. Priyadarshini I., Mohanty P. R., Cotton C. Analyzing some elements of technological singularity using regression methods. *Tech Science Press. Computers, Materials and Continua*. 2021, 67(3), 3229-3247. DOI: <https://doi.org/10.32604/cmc.2021.015250>.

10. Radanliev P., De Roure D., Maple C., Ani U. Super-forecasting the 'technological singularity' risks from artificial intelligence. *Evolving Systems*. 2022, 13, 747-757. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12530-022-09431-7>.

11. Tariq S., Iftikhar A., Chaudhary P., Khurshid K. Is the "Technological Singularity Scenario" Possible: Can AI Parallel and Surpass All Human Mental Capabilities? *World Futures*. 2023, 79(2), 200-266. DOI: <https://doi.org/10.1080/02604027.2022.2050879>.

REFERENCES

1. Bahri, F. N., Andhara Fadillah H., Mulia S. and Siagian, S. M. (2025), The Technological singularity: The new beginning or end of human civilization, *ISNU Nine-Star Multidisciplinary Journal*, 2(1), 107-113. DOI: <https://doi.org/10.70826/ins9mj.v2i1.770>.

2. Erden, Z. D. (2025), Evolution, Future of AI, and Singularity, *arXiv*, 1-29. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.02876>.

3. Goertzel B. (2007), Human-level artificial general intelligence and the possibility of a technological singularity: A reaction to Ray Kurzweil's, *The Singularity Is Near*, and McDermott's critique of Kurzweil. *Artificial Intelligence*, 171(18), 1161-1173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.artint.2007.10.011>.

4. Gomaa, A. H. (2025), Transforming manufacturing from Industry 4.0 to Industry 6.0: A comprehensive review, gap analysis, and strategic

framework, *Interdisciplinary Systems for Global Management*, 1(1), 29-51. DOI: <https://doi.org/10.55578/isgm.2508.00>.

5. Goyal, K. R. (2025), Industry 6.0: A paradigm shift towards environmentally centric robotics, *Applied Energy & Artificial Intelligence*, 1(2), 40-48. DOI: <https://doi.org/10.55938/aeai.v1i2.216>.

6. Jin G., Ni X., Wei K., Zhao J., Zhan H. and Jia L. (2025), Will the technological singularity come soon? Modeling the dynamics of artificial intelligence development via multi-logistic growth process, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 664, Art. 130450. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.physa.2025.130450>.

7. Kraus K. and Kraus N. (2025), Institutionalization of the metaverse based on the development of the exabyte economy and gig economy, *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 6-13. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.6-13>.

8. Lazareva, M. L. (2019), On the threshold of technological singularity: human readiness to the new stage of evolution, *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, 14, 119-131. DOI: <https://doi.org/10.15802/ampr.v0i14.141907>.

9. Priyadarshini I., Mohanty, P. R. and Cotton C. (2021), Analyzing some elements of technological singularity using regression methods, *Tech Science Press. Computers, Materials and Continua*, 67(3), 3229-3247. DOI: <https://doi.org/10.32604/cmc.2021.015250>.

10. Radanliev P., De Roure D., Maple C. and Ani U. (2022), Super-forecasting the 'technological singularity' risks from artificial intelligence, *Evolving Systems*, 13, 747-757. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12530-022-09431-7>.

11. Tariq S., Iftikhar A., Chaudhary P. and Khurshid K. (2023), Is the "Technological Singularity Scenario" Possible: Can AI Parallel and Surpass All Human Mental Capabilities?, *World Futures*, 79(2), 200-266. DOI: <https://doi.org/10.1080/02604027.2022.2050879>.

This article is published in terms of scientific research work "Development models of the wartime and postwar economy of Ukraine based on digital entrepreneurship and virtual business mobility" (State registration number 0124U000066).

Стаття надійшла: 12.02.2026

Стаття прийнята: 05.03.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 339.3:338.124.4(477)

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

ВНУТРІШНЯ ТОРГІВЛЯ ЯК СТРУКТУРНИЙ ЧИННИК ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Внутрішня торгівля, виконуючи функцію системного посередника між формуванням доходів і їх трансформацією у платоспроможний попит, може відігравати ключову роль у підтриманні безперервності економічного кругообігу. Водночас питання її структурної стійкості, проциклічності та потенціалу як драйвера економічного відновлення потребують поглибленого теоретико-емпіричного обґрунтування. Статтю присвячено дослідженню структурної ролі внутрішньої торгівлі у відтворювальній моделі економіки України в умовах післявоєнного відновлення. Показано, яким чином внутрішня торгівля забезпечує посередництво, безперервність економічного кругообігу та інтеграцію виробничих, а також споживчих процесів у системі трансформації доходів у платоспроможний попит. Проаналізовано механізм трансмісії впливу торговельної діяльності на макроекономічну динаміку та виявлено фактори формування мультиплікативних ефектів у суміжних секторах. Проаналізовано структурну динаміку валового внутрішнього продукту за кінцевим використанням, виявлено посилення ролі внутрішнього попиту у формуванні економічної конфігурації в умовах втрати частини зовнішніх ринків. З'ясовано умови збереження відносної стабільності частки внутрішньої торгівлі у ВВП і валовій доданій вартості в період глибокого геополітичного шоку повномасштабної війни, що доводить адаптаційну спроможність галузі та доцільність її інтеграції у базові відтворювальні процеси післявоєнної відбудови. Оцінено еластичність валової доданої вартості торгівлі відносно ВВП, виявлено тенденції помірної проциклічності та випереджальної динаміки у фазі економічного відновлення. Обґрунтовано доцільність розгляду внутрішньої торгівлі як одного із ключових драйверів післявоєнного відновлення економіки України з урахуванням її ролі у формуванні платоспроможного попиту та забезпеченні фінансової спроможності держави. Доведено, що внутрішня торгівля потенційно здатна виконувати прискорювальну функцію у процесах стабілізації макроекономічної системи. Отримані результати можуть бути використані у процесі формування стратегічних підходів до розвитку внутрішнього ринку та під час модернізації торговельної інфраструктури в умовах структурної трансформації економіки.

Ключові слова: внутрішня торгівля, післявоєнне відновлення, відтворювальна модель економіки, структурна трансформація, сукупний попит, еластичність, макроекономічна стабілізація.

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

DOMESTIC TRADE AS A STRUCTURAL FACTOR IN THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Abstract. Internal trade, acting as a systemic intermediary between income generation and its transformation into effective demand, can play a key role in maintaining the continuity of the economic cycle. At the same time, the issues of its structural stability, pro-cyclicality, and potential as a driver of economic recovery require in-depth theoretical and empirical substantiation. The article is devoted to the study of the structural role of domestic trade in the reproduction model of the economy of Ukraine in the conditions of post-war recovery. It is shown how domestic trade ensures mediation, continuity of the economic cycle and integration of production and consumption processes in the system of transformation of income into effective demand. The mechanism of transmission of the impact of trade activity on macroeconomic dynamics is analyzed and factors of formation of multiplicative effects in related sectors are identified. The structural dynamics of gross domestic product by final use is analyzed, and the strengthening of the role of domestic demand in the formation of the economic configuration in the conditions of loss of part of external markets is revealed. The conditions for maintaining the relative stability of the share of domestic trade in GDP and gross value added during the period of deep geopolitical shock of a full-scale war have been clarified, which proves the adaptive capacity of the industry and the expediency of its integration into the basic reproductive processes of post-war reconstruction. The elasticity of gross value added of trade relative to GDP has been assessed, and trends of moderate pro-cyclicality and



leading dynamics in the phase of economic recovery have been identified. The expediency of considering domestic trade as one of the key drivers of the post-war recovery of the Ukrainian economy has been substantiated, taking into account its role in the formation of solvent demand and ensuring the fiscal capacity of the state. It has been proven that domestic trade is potentially capable of performing an accelerating function in the processes of stabilizing the macroeconomic system. The results obtained can be used in the formation of strategic approaches to the development of the domestic market and the modernization of trade infrastructure in the conditions of structural transformation of the economy.

Keywords: domestic trade, post-war recovery, economic reproduction model, structural transformation, aggregate demand, elasticity, macroeconomic stabilization.

JEL Classification: E32, L81, O11, R11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-21>

Постановка проблеми. Повномасштабна війна спричинила глибоку кризу української економіки, що проявився у різкому скороченні виробництва, втраті частини територіального та експортного потенціалу, трансформації просторової конфігурації ринку та зміні структури сукупного попиту. За таких умов особливої ваги набуває пошук внутрішніх джерел економічної динаміки, здатних забезпечити стабілізацію відтворювальних процесів та сформувати основу післявоєнного відновлення. Внутрішня торгівля, виконуючи функцію системного посередника між формуванням доходів і їх трансформацією у платоспроможний попит, може відігравати ключову роль у підтриманні безперервності економічного кругообігу. Водночас питання її структурної стійкості, проциклічності та потенціалу як драйвера економічного відновлення потребують поглибленого теоретико-емпіричного обґрунтування, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі проблематика розвитку внутрішньої торгівлі розглядається переважно в контексті структурної модернізації національної економіки, трансформації споживчого попиту та внутрішнього ринку. Так, П. Куцук обґрунтовує роль торгівлі як елемента інфраструктури товарного обігу та чинника забезпечення збалансованості між виробництвом і споживанням, акцентуючи увагу на міжгалузевих зв'язках і взаємодії з іншими секторами економіки [5], однак поза межами аналізу науковця залишилось кількісне оцінювання чутливості сектору до макроекономічних коливань. О. Трут присвятила аналіз закономірностей і тенденцій розвитку внутрішньої торгівлі для визначення інституційних передумов стабілізації національної економіки України [12], водночас її дослідження не охоплювало періодів значних екзогенних шоків.

Значна частина досліджень висвітлює різні аспекти функціонування торгівлі в умовах кризових явищ. Так, Н. Попадинець аналізував механізми стабілізації в умовах війни, наголошуючи на критичному порушенні ланцюгів постачання та необхідності інституційної підтримки, логістичної стабілізації та оновленні цінової політики [9]. О. Щербакова проаналізувала фактори стійкості економіки [13]. О. Дороніна зі співавт. ґрунтовно проаналізували макроекономічну динаміку перших

років повномасштабної війни і здійснили консенсус-прогноз їхніх змін [3]. Однак жодне з представлених досліджень не розглядало відтворювальну роль торгівлі в системі забезпечення економічного зростання України.

Окремі науковці аналізують регіональну диференціацію торговельної інфраструктури, зокрема М. Мельник зі співавт. дослідили динаміку просторової концентрації за видами економічної діяльності в умовах війни [6]. Ю. Тимейчук запропонував інтегрований підхід до синхронізації стратегічних і територіальних рішень [11], однак в працях дослідників не виявлялась роль торговельної галузі для забезпечення просторової інтеграції економіки. Проблематика післявоєнної трансформації економіки України також активно досліджується, однак присутність торговельного сектору в дослідженнях найчастіше обмежується зовнішньоторговельними аспектами. Так, оцінюючи перспективи економічного відновлення, Ю. Орел зі співавт. аналізують окремі сектори економіки, пропонуючи глобалізаційні напрями відновлення із одночасним збереженням національних інтересів України [8]. А. Стісун наголошує на важливості структурного реформування торговельної галузі для забезпечення післявоєнного стійкого ефективного функціонування [10], однак галузевий аспект функціонування торгівлі як системного посередника відтворювальних процесів залишається недостатньо конкретизованим.

У працях зарубіжних учених торгівля розглядається переважно через призму взаємозв'язку фінансового розвитку, споживчого попиту та економічного зростання. Зокрема, С. Raghutla доводить, що розвинена система товарного обігу сприяє підвищенню ефективності розподілу ресурсів і прискоренню економічної динаміки [19]. Z Zhang зі співавт. дослідили роль торгівлі у подоланні екзогенних шоків та її вплив на стає зростання продуктивності [23]. Е. Dhyne зі співавт. підкреслювали значення внутрішнього ринку як компенсаторного механізму у періоди зовнішніх шоків, акцентуючи увагу на ролі споживання в підтриманні виробничої активності, однак без деталізації галузевих структурних пропорцій [15]. У межах досліджень постконфліктного відновлення торгівлі R. Migeed наголошує на необхідності диверсифікації внутрішніх джерел зростання та розвитку локальних ланцюгів доданої вартості [18]. Окремі дослідження

присвячені цифровізації торговельних процесів та впливу омніканальних форматів збуту на продуктивність економічної системи, зокрема М. Taufikurrahman та А. Firdaus виявляли можливості цифровізації для стимулювання продуктивності в торговельному процесі [20]. Попри наявність значної кількості досліджень з післявоєнного відновлення та розвитку внутрішньої торгівлі, недостатньо розкритими залишаються питання її ролі як системного елемента відтворювального механізму.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі внутрішньої торгівлі як структурного чинника післявоєнного відновлення економіки України через аналіз її функцій у відтворювальній моделі формування внутрішнього попиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних економічних системах внутрішня торгівля є структурно важливим компонентом відтворювального механізму, що забезпечує безперервність руху ресурсів, доходів і попиту між економічними агентами. Її функціонування визначає ефективність взаємодії виробництва та кінцевого споживання, формуючи завершальну фазу економічного кругообігу, у межах якого створена вартість конвертується у фінансові потоки, трансформується та повертається у виробничу систему як новий платоспроможний попит. Таким чином, торгівля виконує функцію інституційного та інфраструктурного посередника між виробниками та споживачами, зменшуючи трансакційні витрати, прискорюючи оборот капіталу та забезпечуючи стабільність економічних зв'язків (рис. 1), а розвиток її інфраструктури можна розглядати як основну передумову ефективної реалізації виробничого потенціалу економіки.

Вплив внутрішньої торгівлі на економічне зростання реалізується передусім через механізм сукупного споживчого попиту, який можна вважати ключовим фактором коротко- та середньострокової економічної динаміки. Відповідно, активність внутрішньої торгівлі варто сприймати як випереджальний індикатор змін економічної кон'юнктури [17]. Розширення торговельної діяльності стимулює попит на продукцію суміжних галузей, передусім транспорту і логістики, складської інфраструктури, фінансових та цифрових сервісів, маркетингових і сервісних послуг, водночас формується ланцюг вторинних економічних ефектів, підсилюючи вплив торгівлі на валову додану вартість [22]. Інтеграційна функція торгівлі дозволяє поєднати локальних виробників із кінцевими споживачами, сприяючи розвитку та диверсифікації економічної структури. Сучасні тенденції поєднання цієї функції з цифровими інструментами збуту прискорюють швидкість обігу товарів і розширюють доступ до ринку навіть за обмежених фізичних логістичних можливостей.

З позицій макроекономічної стабільності внутрішня торгівля також виконує роль механізму перерозподілу доходів між секторами економіки та регіонами. Через торговельні мережі відбувається вирівнювання територіальних дисбалансів споживання, підтримується економічна активність у

регіонах із нижчим рівнем виробничої концентрації, що особливо важливо для України через значні просторові асиметрії розвитку, які лише посилюються в умовах повномасштабної війни.

У період післявоєнного відновлення навантаження на торговельну галузь зростає через необхідність реставрації експортних можливостей, розбудову виробничої та транспортної інфраструктури, а також зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури. Компенсаторні функції внутрішнього ринку дозволять частково замінити втрачений зовнішній попит і забезпечити мінімально необхідний рівень економічної активності. Активізація внутрішньої торгівлі сприятиме швидшому відновленню підприємницької діяльності, оскільки саме торговельний сектор характеризується відносно низькими бар'єрами входу, високою адаптивністю та коротшими інвестиційними циклами порівняно з капіталомісткими галузями. Водночас внутрішня торгівля може бути платформою структурної модернізації вітчизняної економіки, стимулюючи впровадження інноваційних бізнес-моделей, цифрових каналів збуту та нових логістичних рішень. Модернізація торговельних процесів здатна підвищувати загальну продуктивність економічної системи через скорочення витрат обігу, підвищення прозорості ринку та ефективніший розподіл ресурсів.

Невизначеність часу й масштабів післявоєнних трансформацій, сформованих під впливом воєнних втрат, демографічних змін та обмежень зовнішньоекономічної діяльності, дозволяє на сьогодні говорити лише про ймовірні контури відновлювальної економіки [1]. У цьому сенсі післявоєнний період варто розглядати як фазу структурної адаптації, в межах якої змінюватимуться пропорції попиту і пропозиції, трансформуватиметься територіальна організація ринку та посилюватиметься роль внутрішніх джерел економічної динаміки [16].

Трансформацію структури сукупного попиту ми розглядаємо як неминучий наслідок післявоєнного перерозподілу пріоритетності споживчих потреб через необхідність відновлення житлового фонду, придбання товарів першої необхідності, ремонтні роботи, облаштування домогосподарств, а також розвиток локальних ринків послуг. Еволюція споживчої моделі формуватиме специфічний відновлювальний попит, здатний стимулювати відповідні сегменти виробництва і торгівлі. Досвід економік, що проходили через масштабні шоки, свідчить, що саме внутрішній попит у перші роки відновлення часто відіграє роль базового стабілізатора економічної активності [14]. Зі свого боку це спричинить зміну пропозиції, а відтак виробничі програми будуть акцентовані на товари і послуги відновлювального характеру, що призведе до відповідної адаптації логістичних ланцюгів та збутових каналів. Натомість внутрішня торгівля не лише відображатиме зміни попиту, а й сприятиме їх формуванню через структуру асортименту, цінову політику та територіальну доступність товарів.

Посилення ролі внутрішнього компонента у формуванні валового продукту підтверджує аналіз структурної динаміки ВВП України за кінцевим використанням (табл. 1).

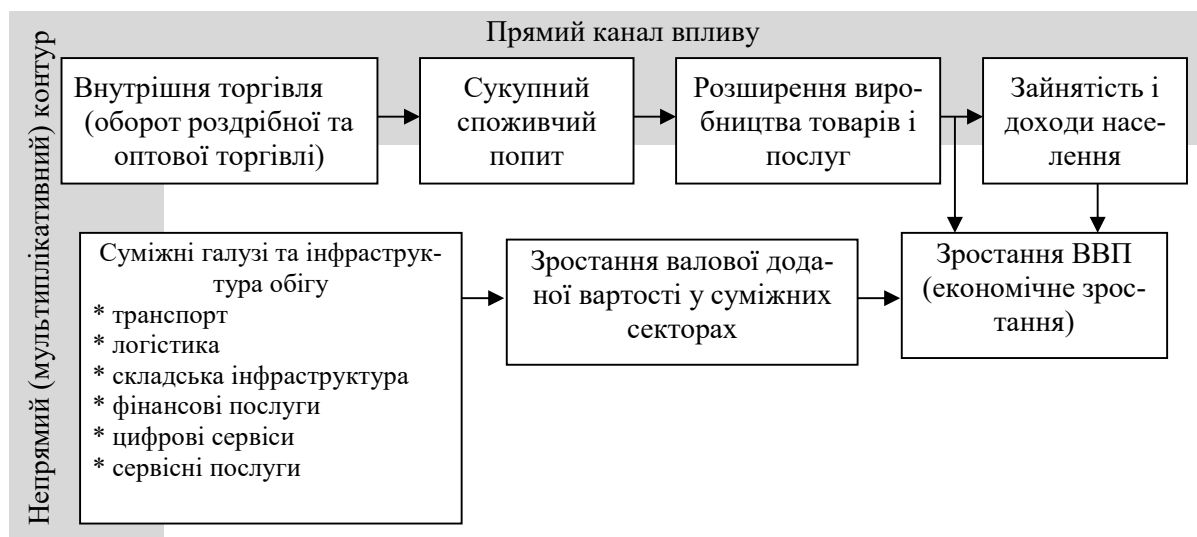


Рис. 1. Механізм трансмісії впливу внутрішньої торгівлі на економічне зростання

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1

Структурна динаміка ВВП України за кінцевим використанням у 2015-2024 рр.

Рік	Номінальний ВВП	Споживчі витрати		Валове нагромадження		Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг	
		млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП
2015	1566,7	1409,8	90	221,0	14,1	770,1	49,2	-834,1	-53,2
2016	1979,5	1715,6	86,7	303,3	15,3	1044,5	52,8	-1084,0	-54,8
2017	2383,2	2018,9	84,7	512,8	21,5	1174,6	49,3	-1323,1	-55,5
2018	2982,9	2552,5	85,6	618,9	20,7	1430,2	47,9	-1618,7	-54,3
2019	3558,7	3196,8	89,8	668,0	18,8	1608,9	45,2	-1914,9	-53,8
2020	3974,6	3785,1	95,2	500,6	12,6	1636,4	41,2	-1947,6	-49
2021	4194,1	3923,2	93,5	315,0	7,5	1637,4	39	-1681,5	-40,1
2022	5459,6	4766,6	87,3	754,4	13,8	2224,7	40,7	-2286,1	-41,9
2023	5191,0	5408,2	104,2	654,6	12,6	1840,6	35,5	-2712,3	-52,3
2024	6537,8	6916,7	105,8	989,2	15,1	1868,9	28,6	-3237,0	-49,5

Джерело: сформовано за даними [7]

Таблиця 2

Частка оптової та роздрібно торгівлі у ВВП та валовій доданій вартості України у 2015-2024 рр. (у постійних цінах 2021 р., млрд грн)

Рік	ВВП усього по Україні	Частка торгівлі у ВВП, %	ВДВ усього по Україні	ВДВ торгівлі	Частка торгівлі у ВДВ, %
2015	4888,7	12,5	4110,8	610,4	14,9
2016	5008,0	12,7	4224,9	636,6	15,1
2017	5126,2	12,7	4310,4	652,0	15,1
2018	5305,0	12,9	4481,0	682,7	15,2
2019	5474,7	12,9	4648,2	706,9	15,2
2020	5269,3	14,1	4491,2	742,6	16,5
2021	5450,8	13,6	4684,7	742,1	15,9
2022	3883,3	13,0	3405,0	503,0	14,8
2023	4098,2	13,3	3589,9	545,5	15,2
2024	4231,3	13,0	3715,8	549,3	14,8

Джерело: розраховано за даними [1]

Так, у 2015-2019 рр. коливання частки кінцевих споживчих витрат у ВВП в межах 84-90% вказувало на відносну збалансованість між споживанням, інвестиціями та зовнішньоторговельним компонентом. Зростання цього показника у подальшому

вказує на фактичну компенсацію негативного внеску чистого експорту. Відповідно, саме внутрішній попит дедалі більшою мірою визначає загальну конфігурацію використання валового продукту. Зазначена тенденція демонструє підвищену

чутливість макроекономічної динаміки до змін внутрішнього споживання, відтак внутрішній попит потенційно набуватиме стратегічного значення як фактор підтримки завантаження виробничих потужностей та зайнятості.

Не менш важливою характеристикою майбутньої відновлювальної моделі може стати зміна територіальної конфігурації внутрішнього ринку. Масштабна релокація бізнесу та внутрішня міграція населення вже формують нові осередки економічної активності, а після завершення воєнної фази ці процеси можуть посилитися, спричинивши перерозподіл споживчого попиту між регіонами, появу нових локальних ринків, зміни щільності торговельних мереж та відповідної адаптації логістичної інфраструктури [21]. Отож саме торговельна галузь, виконуючи функцію інтегратора регіональних економічних систем, може стати драйвером формування нової просторово-економічної структури внутрішнього ринку України.

Важливо, щоби відновлювальна модель економіки не обмежувалася відтворенням довоєнної структури. Під впливом нових споживчих уподобань, необхідності оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності суб'єкти господарювання можуть активніше впроваджувати цифрові рішення, розвивати омніканальні формати продажу, модернізувати логістичні процеси. Хоча інноваційний компонент може залишатися фоновим на початкових етапах, він поступово інтегруватиметься у функціонування внутрішнього ринку, підвищуючи його продуктивність і адаптивність.

У межах окресленої вище відтворювальної моделі внутрішня торгівля виконує функцію системного посередника між формуванням доходів та їх трансформацією у платоспроможний попит. Через неї замикається ключовий контур економічного відтворення: доходи домогосподарств → споживання → виробництво → зайнятість → бюджетні

надходження. Саме в цій точці відбувається матеріалізація доходів у ринковий сигнал для виробника, що визначає масштаби випуску, структуру пропозиції та параметри інвестиційної активності. Активізація внутрішнього ринку означає не лише зростання товарообороту, а передусім інтенсифікацію обігу доходів усередині економіки. У післявоєнному відновленні стабільність такого обігу набуває визначального значення, оскільки забезпечує передбачуваність попиту та знижує невизначеність виробничих рішень. Відповідно, торгівля перестає сприйматися як вторинний сектор обігу і постає як елемент, що структурує відтворювальні пропорції. Підтвердженням структурної ваги внутрішньої торгівлі є її частка у валовому внутрішньому продукті та валовій доданій вартості української економіки (табл. 2).

Наведені розрахунки дозволяють стверджувати про стабільність структурної ролі торгівлі, адже упродовж останніх 10 років, попри значні геополітичні шоки, її частка у ВВП коливалася в межах 12,5-14,1%, а у валовій доданій вартості – 14,8-16,5%. Навіть в умовах повномасштабної війни, на тлі різкого скорочення абсолютних макроекономічних показників частка сектора не зазнала критичного структурного провалу, а це вказує, що галузь, хоча і синхронізувалася з коливаннями економічної системи, проте не втратила системної ролі у відтворювальній конфігурації.

Виявлена структурна сталість має принципове значення для розвитку торгівлі як драйвера післявоєнного відновлення. Фіскальний вимір посилює цю роль. Торгівля генерує вагомий надходження податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств та податків із заробітної плати працівників, підтримуючи фінансову спроможність держави, та забезпечує ресурсну основу реалізації відбудовчих програм (рис. 2).

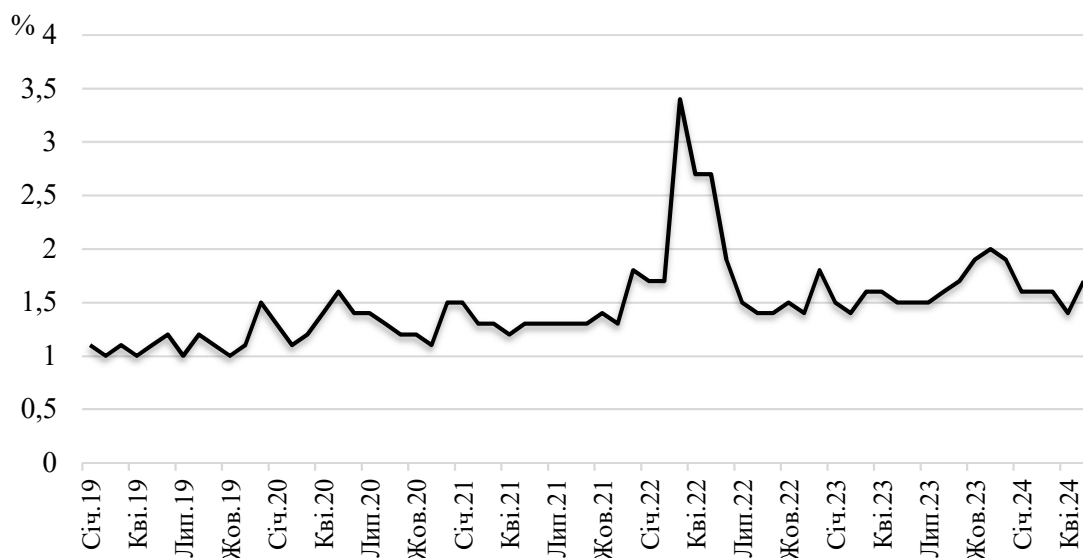


Рис. 2. Динаміка податкової ефективності торговельної галузі

Джерело: побудовано за даними [4]

Ще одним важливим фактором зниження чутливості економіки до зовнішніх шоків може стати збалансованість між експортною та внутрішньо-орієнтованою складовими торгівлі, яка дозволяє знижувати волатильність макроекономічної динаміки. Співвідношення продукції внутрішнього та імпортного походження, рівень локалізації доданої вартості, інтеграція регіональних виробників у національні канали збуту безпосередньо формуватимуть мультиплікативний ефект, а структура внутрішнього товарообороту визначатиме, які сегменти виробництва отримують імпульс до розширення, а отже – яким буде характер економічного зростання у післявоєнний період.

Об'єктивні можливості внутрішньої торгівлі стати драйвером економічного відновлення у післявоєнний період залежать від того, чи відображає сектор лише загальну макроекономічну тенденцію, чи демонструє підвищену проциклічність і потенційно виконує прискорювальну функцію у фазі відновлення. Отож ми проаналізували еластичність валової доданої вартості торгівлі відносно валового внутрішнього продукту України, використовуючи методичний підхід дугової еластичності.

$$E = \frac{\Delta \text{ВДВт} / \text{ВДВт}}{\Delta \text{ВВП} / \text{ВВП}}, \quad (1)$$

де E – коефіцієнт еластичності валової доданої вартості торгівлі;

$\Delta \text{ВДВт}$ – зміна валової доданої вартості торгівлі;

$\Delta \text{ВВП}$ – зміна валового внутрішнього продукту.

Для аналізу було відібрано кілька послідовних етапів трансформації досліджуваного сектору. Упродовж дощогового періоду (2015-2019 рр.) динаміка торгівлі загалом випереджала темпи зростання ВВП (коефіцієнти еластичності переважно перевищували одиницю), що свідчило про її

підвищену чутливість до розширення сукупного попиту. Період пандемійного шоку та короткострокової макроекономічної нестабільності (2019-2021 рр.) характеризувався порушенням попередніх закономірностей взаємодії між ВВП і сектором торгівлі. Спостерігались атипові значення еластичності, включно з від'ємними, що відображало різноспрямованість динаміки макроекономічних показників і торговельної діяльності в умовах структурних обмежень, пов'язаних із пандемією та змінами споживчої поведінки.

Найбільш різкі зміни еластичності припадають на період повномасштабного воєнного шоку (2021-2022 рр.), коли скорочення валової доданої вартості торгівлі відбулося швидшими темпами, ніж падіння ВВП, що свідчить про інтенсивну реакцію торговельного сектору на глибоке макроекономічне скорочення та підтверджує його високу чутливість до системних кризових потрясінь. У наступний період часткової стабілізації та адаптації економіки (2022-2023 рр.) внутрішня торгівля демонструвала випереджальну динаміку відновлення порівняно із загальноекономічними показниками, що вказує на поступове відновлення функціонування споживчих ринків і торговельної інфраструктури. Водночас у 2023-2024 рр. темпи зростання валової доданої вартості торгівлі сповільнилися відносно динаміки ВВП, що проявилось у суттєвому зниженні значення коефіцієнта еластичності. Така зміна може інтерпретуватися як ознака переходу від фази різкої адаптаційної реакції до більш стриманої траєкторії структурної перебудови сектору. Виявлена тенденція (табл. 3) свідчить про проциклічність сектору в умовах глибокої трансформації економічної системи. Водночас відсутність критично високих значень коефіцієнта еластичності дозволяє говорити не про руйнівну дестабілізацію, а про адаптаційну перебудову функціонування торгівлі в умовах повномасштабної війни.

Таблиця 3

Динаміка еластичності валової доданої вартості торгівлі відносно ВВП України

Період	Темп зміни ВВП, %	Темп зміни ВДВ торгівлі, %	Еластичність
2015–2016	+2,44	+4,29	1,76
2016–2017	+2,36	+2,42	1,03
2017–2018	+3,49	+4,71	1,35
2018–2019	+3,20	+3,55	1,11
2019–2020	–3,75	+5,05	–1,35
2020–2021	+3,45	–0,07	–0,02
2021–2022	–28,8	–32,2	1,12
2022–2023	+5,5	+8,5	1,53
2023–2024	+3,25	+0,70	0,22

Джерело: розраховано і побудовано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Внутрішній торгівлі у післявоєнній відбудові економічної системи України доцільно виконувати функцію системного інтегратора відтворювальних процесів, забезпечуючи трансмісію доходів у платоспроможний попит та формуючи завершальну фазу економічного кругообігу, забезпечуючи макроекономічну стабілізацію в умовах втрати частини зовнішніх ринків.

2. Збереження структурної ваги частки торгівлі у ВВП та валовій доданій вартості засвідчив відсутність критичного скорочення галузі, вказуючи на адаптаційну спроможність та інтегрованість у базові відтворювальні пропорції національної економіки.

3. Еластичність валової доданої вартості торгівлі відносно ВВП України вказує на помірну проциклічність і випереджальну динаміку розвитку галузі у фазі відновлення, що дозволяє розглядати торгівлю як потенційний драйвер економічного зростання у післявоєнний період.

Перспективними напрямками подальших досліджень є визначення мультиплікативних ефектів внутрішньої торгівлі з урахуванням рівнів локалізації та регіональної диференціації торговельної інфраструктури в умовах просторової трансформації ринку, а також моделювання впливу цифровізації та омніканальних форматів збуту на продуктивність відтворювальної системи в довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Графська О., Гарасимчук Н., Дудаш О. Пріоритети розвитку економіки в умовах післявоєнного відновлення: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-45.

2. Державна служба статистики України. Банк даних. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explore?md5=4e6eeef6be8e33200fd94923f065c9e0>

3. Дороніна О. А., Капранова Л., Каспрук А. В. Місія соціального підприємництва як інструменту управління економікою в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (52). С. 132-144. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.14.

4. Державна податкова служба України. Окремі показники декларування ПДВ по галузях. 2026. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/435692.pdf>

5. Куцик П. О. Внутрішня торгівля України у системі міжгалузевих зв'язків: сучасні тенденції і ключові диспропорції. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 5-12. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-31-01.

6. Мельник М. І., Лещух І. В., Банах О. І. Просторово-структурні зміни підприємницького сектору України в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 132-146. DOI: 10.36818/1562-0905-2025-1-12.

7. Міністерство фінансів України. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

8. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. № 31. DOI: 10.5281/zenodo.11096562.

9. Попадинець Н. Регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів: продовольча безпека в умовах війни. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 1-2 черв. 2022 р.). Тернопіль: Паляниця, 2022. С. 37-40.

10. Стіскун А. В. Структурні реформи та інституційні зміни як фактори розвитку роздрібно торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 20. С. 220-225. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.220.

11. Тимейчук Ю. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-46.

12. Трут О. О. Передумови та фактори результативного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 20. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252597.

13. Щербакова О. Українська економіка і економічна політика. *Економіка України*. 2025. Т. 68. № 1 (758). С. 20-37. DOI: 10.15407/economyukr.2025.01.020.

14. Deineko L., Tsyplitska O. Key objectives of industrial recovery in a post-war period: lessons from global experience. *MIND Journal*. 2022. Vol. 14. DOI: 10.36228/MJ.14/2022.1.

15. Dhyne E., Kikkawa A. K., Komatsu T., Mogstad M., Tintelnot F. Foreign demand shocks to production networks: Firm responses and worker impacts. NBB Working Paper. 2022. No. 412. Brussels: National Bank of Belgium. 82 p.

16. Kocherov M., Dzhyhora O., Dykha M., Lukianova V., Polozova V. Mechanisms of post-war economic recovery in Ukraine: The role of the international community. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. No. 2. P. 1311-1321. DOI: 10.46852/0424-2513.2.2023.35.

17. Levine M. R. Finance, growth, and inequality. IMF Working Paper. 2021. № 2021/164. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4026360

18. Migeed R. R. Trade-Based Solutions for Revitalizing Post-Conflict Economies. *Michigan Journal of International Law*. 2023. Vol. 44. No. 3. P. 445-470. DOI: 10.36642/mjil.44.3.trade.

19. Raghutla C. The effect of trade openness on economic growth: Some empirical evidence from emerging market economies. *Journal of Public Affairs*. 2020. Vol. 20. No. 3. e2081. DOI: 10.1002/pa.2081.

20. Taufikurrahman M. R., Firdaus A. H. The impact of digital technology utilization in the trade sector on its productivity, labor and economic growth. *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*. 2020. Vol. 14. No. 2. P. 195-214. DOI: 10.30908/bilp.v14i2.432.

21. United Nations Conference on Trade and Development. Trade and Development Report 2024:

Rethinking Development in the Age of Discontent. Geneva: UNCTAD, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024>

22. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/408661644986413472>

23. Zhang Z., Cui P., Hao J., Li N., Zeng Z., Liu Y. Analysis of the impact of dynamic economic resilience on post-disaster recovery “secondary shock” and sustainable improvement of system performance. *Safety Science*. 2021. Vol. 144. 105443. DOI: 10.1016/j.ssci.2021.105443.

REFERENCES

1. Hrafska, O., Harasymchuk, N., and Dudash, O. (2024), Priorityty rozvytku ekonomiky v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia: analiz svitovoho dosvidu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-45.

2. State Statistics Service of Ukraine (2026), Data bank. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=4e6eef6be8e33200fd94923f065c9e0>

3. Doronina, O. A., Kapranova, L., and Kaspruk, A. V. (2024), Misiia sotsialnoho pidpriemnytstva yak instrumentu upravlinnia ekonomikoju v umovakh voiennoho stanu, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 4(52), s. 132-144, DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.14.

4. State Tax Service of Ukraine (2026). Okremi pokaznyky deklaruvannia PDV po haluziakh, available at: <https://tax.gov.ua/data/files/435692.pdf>

5. Kutsyk, P. O. (2021), Vnutrishnia torhivlia Ukrainy u systemi mizhhaluzevykh zviazkiv: suchasni tendentsii i kliuchovi dysproportsii, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 31, s. 5-12, DOI: 10.36477/2522-1256-2021-31-01.

6. Melnyk, M. I., Leshchukh, I. V. and Banakh, O. I. (2025), Prostorovo-strukturni zminy pidpriemnytsskoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny, *Rehionalna ekonomika*, № 1, s. 132-146, DOI: 10.36818/1562-0905-2025-1-12.

7. Ministry of Finance of Ukraine (2025), Valovy vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

8. Orel, Yu. L., Prochan, A. O. and Nesterenko, O. P. (2024), Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia, *Akademichni vizii*, № 31, DOI: 10.5281/zenodo.11096562.

9. Popadynets, N. (2022), Rehuliuвання rozvytku vnutrishnoho rynku spozhyvchykh tovariv: prodovolcha bezpeka v umovakh viiny, *Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh: materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Ternopil, s. 37-40.

10. Stiskun, A. V. (2025), Strukturni reformy ta instytutsiini zminy yak faktory rozvytku rozdrubnoi torhivli, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 20, s. 220-225, DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.220.

11. Tymeichuk, Yu. (2025), Kontseptualni osnovy stratehichnoho ta terytorialnoho rozvytku torhovelnykh merezh, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 77, DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-46.

12. Trut, O. O. (2021), Peredumovy ta faktory rezultativnoho rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy, *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*, № 20, DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252597.

13. Shcherbakova, O. (2025), Ukrainська ekonomika i ekonomichna polityka, *Ekonomika Ukrainy*, № 68(1), s. 20-37, DOI: 10.15407/economyukr.2025.01.020.

14. Deineko, L. and Tsyplitska, O. (2022), Key objectives of industrial recovery in a post-war period: lessons from global experience, *MIND Journal*, № 14, DOI: 10.36228/MJ.14/2022.1.

15. Dhyne, E., Kikkawa, A. K., Komatsu, T., Mogstad, M., and Tintelnot, F. (2022), Foreign demand shocks to production networks: Firm responses and worker impacts. NBB Working Paper, № 412.

16. Kocherov, M., Dzhyhora, O., Dykha, M., Lukianova, V. and Polozova, V. (2023), Mechanisms of post-war economic recovery in Ukraine: The role of the international community, *Economic Affairs*, № 68(2), s. 1311-1321, DOI: 10.46852/0424-2513.2.2023.35.

17. Levine, M. R. (2021), Finance, growth, and inequality. IMF Working Paper, 2021/164, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4026360

18. Migeed, R. R. (2023), Trade-Based Solutions for Revitalizing Post-Conflict Economies, *Michigan Journal of International Law*, № 44(3), s. 445-470, DOI: 10.36642/mjil.44.3.trade.

19. Raghutla, C. (2020), The effect of trade openness on economic growth: Some empirical evidence from emerging market economies, *Journal of Public Affairs*, № 20(3), e2081, DOI: 10.1002/pa.2081.

20. Taufikurrahman, M. R. and Firdaus, A. H. (2020), The impact of digital technology utilization in the trade sector on its productivity, labor and economic growth, *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*, № 14(2), s. 195-214, DOI: 10.30908/bilp.v14i2.432.

21. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024), Trade and Development Report 2024: Rethinking Development in the Age of Discontent, available at: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024>

22. World Bank (2022), World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/408661644986413472>

23. Zhang, Z., Cui, P., Hao, J., Li, N., Zeng, Z., Liu, Y. and Wu, S. (2021), Analysis of the impact of dynamic economic resilience on post-disaster recovery “secondary shock” and sustainable improvement of system performance, *Safety Science*, № 144, s. 105443, DOI: 10.1016/j.ssci.2021.105443.

Стаття надійшла: 09.01.2026

Стаття прийнята: 14.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 338.439:339.97

Павлишин М. Л.,

marianna.pavlyshyn@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-3044-297X,

Researcher ID: N-5321-2018,

к.т.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ СПОЖИВЧОГО КОШИКА ДО СУЧАСНИХ УМОВ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. У статті розглядається діюча нормативна методика формування споживчого кошика в Україні та її роль у забезпеченні та вимірюванні продовольчої безпеки. Проаналізовано недоліки підходу до визначення складу харчових продуктів та визначення вартості набору, зокрема невідповідність соціально-економічним реаліям та фізіологічним потребам населення. Обґрунтовано необхідність адаптувати методику розрахунку споживчого кошика як індикатора продовольчої безпеки до сучасних умов воєнного стану в Україні. Актуальність дослідження зумовлена постійним зростанням рівня інфляції, трансформацією структури споживчих витрат домогосподарств, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженою купівельною спроможністю населення, що знижує репрезентативність діючої нормативної методики споживчого кошика як економічного показника. Уточнено економічний зміст споживчого кошика як індикатора продовольчої безпеки, інструмента оцінювання рівня життя населення. Досліджено нормативно-правову основу формування споживчого кошика в Україні, встановлено її обмеженість до сучасних умов воєнної економіки. Проаналізовано міжнародний досвід застосування різних підходів і методів розрахунку споживчого (цінового) набору, зокрема нормативного, статистичного, соціологічного, медіанного та ресурсного, що дозволило визначити їхні переваги та недоліки в системі оцінювання продовольчої безпеки. Здійснено критичний аналіз чинної методики вимірювання споживчого кошика в Україні з позицій її економічної обґрунтованості та відповідності сучасним кризовим умовам. На основі отриманих результатів дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо використання комбінованої (адаптивної) моделі вимірювання споживчого кошика у системі державних соціальних стандартів і механізмах урядової підтримки населення з урахуванням міжнародного досвіду. Застосування такої моделі сприятиме підвищенню ефективності соціально-економічної політики, посиленню продовольчої безпеки України. Наукова новизна статті полягає в удосконаленні методичного підходу до вимірювання споживчого кошика шляхом його адаптації до економічних умов воєнного стану в Україні, що обґрунтовує доцільність застосування авторської комбінованої (адаптивної) моделі вимірювання споживчого кошика.

Ключові слова: споживчий кошик, продовольча безпека, методи розрахунку, комбінована (адаптивна) модель.

Pavlyshyn M. L.,

marianna.pavlyshyn@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-3044-297X,

Researcher ID: N-5321-2018,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

ADAPTATION OF THE METHODOLOGY FOR MEASURING THE CONSUMER BASKET TO CONTEMPORARY FOOD SECURITY CONDITIONS

Abstract. The article examines the current regulatory methodology for forming the consumer basket in Ukraine and its role in ensuring and measuring food security. The shortcomings of the existing approach to determining the composition of food products and the cost of the basket are analyzed, in particular its inconsistency with contemporary socio-economic realities and the physiological needs of the population. The necessity of adapting the methodology for calculating the consumer basket as an indicator of food security to the current conditions of martial law in Ukraine is substantiated. The relevance of the study is determined by persistent inflationary growth, transformation of the structure of household consumer expenditures, disruption of logistics chains, and limited purchasing power of the



population, which reduces the representativeness of the existing normative consumer basket methodology as an economic indicator. The economic essence of the consumer basket as an indicator of food security and a tool for assessing the standard of living is clarified. The regulatory and legal framework for forming the consumer basket in Ukraine is analyzed, and its limited adaptability to the conditions of a wartime economy is identified. International experience in applying various approaches and methods for calculating the consumer (price) basket, including normative, statistical, sociological, median, and resource-based methods, is analyzed, which made it possible to identify their advantages and limitations within the food security assessment system. A critical analysis of the current methodology for measuring the consumer basket in Ukraine is conducted from the standpoint of its economic validity and compliance with contemporary crisis conditions. Based on the research results, practical recommendations are formulated regarding the use of a combined (adaptive) model for measuring the consumer basket within the system of state social standards and mechanisms of governmental support for the population, taking into account international experience. The application of such a model will contribute to increasing the effectiveness of socio-economic policy and strengthening Ukraine's food security. The scientific novelty of the article lies in improving the methodological approach to measuring the consumer basket through its adaptation to the economic conditions of martial law in Ukraine, which substantiates the feasibility of applying the author's combined (adaptive) model for measuring the consumer basket.

Keywords: consumer basket, food security, calculation methods, combined (adaptive) model.

JEL Classification: D12, I32, Q18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-22>

Постановка проблеми. Розвиток економіки України відбувається в умовах воєнного стану, що супроводжується поглибленням соціально-економічної нестабільності, зростанням інфляції, зовнішньої конкуренції, порушенням виробничо-логістичних ланцюгів, диференціацією рівня доходів населення тощо [1]. Саме в цей непростий період розвитку економіки актуалізується проблема державного регулювання продовольчої безпеки та об'єктивної її оцінки. Одним із важливих ключових інструментів економічної оцінки є споживчий кошик. В Україні відповідно до чинного законодавства він використовується як база під час формування соціальних стандартів, у т.ч. прожиткового мінімуму.

Діюча методика визначення споживчого кошика ґрунтується на фіксованих нормативних наборах товарів і послуг та не враховує економічні зміни, трансформацію структури споживчих витрат домогосподарств, рівень інфляції, різке зростання цін на продукти, регіональні відмінності і доступності до продовольства, вплив воєнних ризиків на купівельну спроможність населення. За таких умов споживчий кошик, розрахований за діючими сьогодні методами, втратив здатність виконувати функцію адекватного економічного індикатора продовольчої безпеки та соціальної захищеності населення. Наслідками цього є зниження ефективності державного регулювання продовольчої безпеки, неефективна реалізація соціально-економічної політики, механізмів регулювання доходів, бюджетного планування, адресної підтримки вразливих груп населення. Недостатня адаптація діючої методики до умов воєнного часу та всіх ризиків, пов'язаних із війною, ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері продовольчої безпеки та соціальних стандартів.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність адаптації методики вимірювання споживчого

кошика до сучасних економічних реалій воєнного стану шляхом удосконалення нормативно-правових підходів до його формування, врахування фактичної структури споживання домогосподарств, інфляційних процесів, регіональних диспропорцій та міжнародних рекомендацій у сфері оцінювання продовольчої безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розрахунку споживчого кошика й шляхи вдосконалення методології досліджують урядові, державні установи, комерційні організації, вчені.

Прожитковий мінімум в Україні гарантується урядом та визначається законодавчо-нормативною базою, зокрема законами України “Про прожитковий мінімум” (№966-XIV від 09.12.2012) [2], “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” (№2017-ІІ від 05.10.2000) [3], Постановою КМУ “Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення” (№780 від 11.10.2016) [4], наказами “Про затвердження Методики визначення прожиткового мінімуму” (№178/147/31 від 03.02.2017) [5], “Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії” (№1073 від 03.09.2017) [6] тощо.

Органами державного управління і самоврядування постійно розглядається питання необхідності вдосконалення структури споживчого кошика українця. Зокрема, працівники з галузі соціальної політики, Федерація професійних спілок України, інші фахівці обґрунтовано аргументують, що в методі розрахунку прожиткового мінімуму населення слід застосовувати нормативно-структурний підхід, що дозволить відповідати сучасним соціально-економічним умовам, а стандартизований механізм розрахунку стане більш зрозумілим. Такий підхід включає нормативне встановлення складу продовольчого кошика та структурний метод розрахунку

вартості непродовольчих товарів і послуг як процент до вартості продовольчого кошика [7].

Вчені неодноразово піднімають питання про вдосконалення методики розрахунку споживчого кошика відповідно до реального рівня життя українців, при цьому обов'язково враховувати проєвропейський вектор розвитку України та досвід різних країн. Дослідники Петрашак О. О., Лозяк О. Д. [8] узагальнили недоліки офіційної методики визначення величини прожиткового мінімуму й обґрунтували її зміну для забезпечення максимальної відповідності стандарту реальній вартості набору товарів і послуг споживчого кошика. Проте використовується методика розрахунку споживчого кошика була розроблена в довоєнний період, тому не враховує військовий стан і проєвропейський напрям розвитку України.

Постановка завдання. Метою роботи є наукове обґрунтування необхідності адаптувати методику вимірювання споживчого кошика як індикатора продовольчої безпеки до умов воєнного стану в Україні. Для досягнення мети передбачено наступні завдання:

1. Уточнити економічний зміст споживчого кошика як індикатора продовольчої безпеки та інструмента оцінювання купівельної спроможності населення.

2. Дослідити нормативно-правову основу формування споживчого кошика в Україні.

3. Проаналізувати досвід різних країн щодо використання різних підходів і методів для розрахунку “цінового / споживчого набору” (нормативний, статистичний, соціологічний, медіанний, ресурсний методи розрахунку споживчого кошика).

4. Проаналізувати офіційну діючу методику вимірювання споживчого кошика в Україні з позицій її економічної обґрунтованості та відповідності сучасним умовам воєнної економіки.

5. Сформулювати практичні рекомендації щодо використання комбінованої (адаптивної) моделі вимірювання споживчого кошика у системі державних соціальних стандартів, механізмах урядової підтримки населення і міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є процеси економічного оцінювання рівня продовольчої безпеки населення України в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є методичні підходи, економічні інструменти вимірювання споживчого кошика як індикатора продовольчої безпеки в сучасних соціально-економічних умовах.

Застосовано загальнонаукові й спеціальні економічні методи. Зокрема, аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до визначення споживчого кошика та його ролі в системі продовольчої безпеки; системний підхід – для розгляду споживчого кошика як елемента системи соціально-економічних індикаторів; нормативний аналіз – для дослідження відповідності діючої методики вимірювання споживчого кошика нормативно-правовим актам України; порівняльний аналіз – для дослідження існуючих методів розрахунку в Україні, країнах ЄС і США; SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

діючої методики визначення споживчого кошика в Україні; метод узагальнення та наукової абстракції – для формування комбінованої (адаптивної) моделі вимірювання споживчого кошика; табличний метод – для наочного подання результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. В юридичному дискурсі зміст поняття “споживчий кошик українця” включає середній набір товарів і послуг на рік, які життєво необхідні для задоволення першочергових потреб основних соціальних і демографічних груп населення [9]. Близько десяти років тому на державному рівні Постановою КМУ (№780 від 11.10.2016) офіційно визначено мінімальний список товарів і набір послуг [4]. Так, у минулому 2025 році до складу споживчого кошика урядом віднесено 296 найменувань товарів і послуг. Проте в споживчому кошику-2025 набір харчових продуктів є недостатнім, оскільки регламентована кількість не задовольняє мінімальних фізіологічних норм якісного функціонування організму людини. Крім того, за гроші мінімальної зарплати, пенсії з сучасним рівнем інфляції люди із малозабезпечених сімей, пенсіонери не можуть купити навіть мінімальну кількість товарів із цього споживчого кошика.

З метою формування об'єктивного оцінювання рівня продовольчої безпеки уряд регулює норми соціальних стандартів, які визначаються споживчим кошиком. Методологія розрахунку прожиткового мінімуму регламентується законодавчо-нормативною базою. На підставі Закону України “Про прожитковий мінімум” (№966-ХІV від 09.12.2012 р.) [2] показник прожиткового мінімуму встановлюється нормативним методом у розрахунку на 1 міс. / 1 особа окремо для основних соціальних і демографічних груп населення. Розмір прожиткового мінімуму розраховується не рідше 1 раз / 5 років на основі вартості мінімальних наборів у натуральних показниках для товарів і нормативах споживання для набору послуг. Для імплементації цього закону МОЗУ розроблено “Норми фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії” (№1073 від 03.09.2017 р.) [6].

Зокрема, Законом України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” (№ 2017-ІІ від 05.10.2000 р.) [3] визначається вартісна величина набору продовольчих і непродовольчих товарів, послуг, достатніх для прожиткового мінімуму, щоб забезпечити збереження здоров'я, фізіологічного функціонування організму й задоволення найважливіших соціально-культурних потреб. Для імплементації цього закону КМУ прийнято Постанову “Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення” (№780 від 11.10.2016) [4].

На виконання положень законодавства Мінсоцполітики імплементує методологію розрахунку прожиткового мінімуму соціально-демографічних груп населення в Україні з прив'язкою до мінімальної пенсії [5]. Методика встановлює єдиний порядок розрахунку прожиткового мінімуму

у розрахунку на місяць на одну особу та для осіб, які відносяться до основних соціальних і демографічних груп населення в Україні, де надано не лише методику, але і умовні приклади і розрахунки вартості. Саме ця методика і використовується для визначення прожиткового мінімуму на рік, а відповідно, і мінімальної пенсії.

Для подальшого наукового обґрунтування висновку нами досліджено досвід різних країн, що застосовують п'ять різних методів для розрахунку "цінового / споживчого набору". Так, європейські країни і США застосовують адаптивні підходи встановлення індикатора продовольчої безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Методи розрахунку "цінового / споживчого набору" у міжнародній практиці		
№ з/п	Назва методу	Країни, які застосовують конкретний метод
1	2	3
1	Нормативний [10]	Багато держав при реалізації соціальної політики, гуманітарних програм; країни з регульованим мінімальним рівнем життя: прожитковий мінімум, мінімальний кошик, наприклад Україна
2	Статистичний (витрат/ціновий) [11]	Швейцарія, США, Велика Британія, інші країни ЄС при розрахунку CPI (індексу споживчих цін) чи аналогів, наприклад у країнах G20, за стандартами МВФ/ІЛЦ/ЄС, наприклад країни ЄС (гармонізовані CPI/HICP), США (CPI)
3	Соціологічний /експертний/ Стандартний (MIS-подібний) [12]	Німеччина, Велика Британія, Франція, інші країни з високим рівнем доходів і розвинутою соціальною політикою, наприклад Minimum Income Standard через фокус-групи, експертні обговорення
4	Медіанний / розподільчий [12]	США, Іспанія, Італія, Фінляндія, Греція, Ірландія, Португалія використовують для оцінювання рівня споживання / витрат домогосподарств, у дослідженнях доходів, рівня життя, бідності, соціальних стандартів. Часто застосовують у поєднанні з іншими методами.
5	Ресурсний / мінімальних витрат (МЄВ) [13]	Швейцарія, Австрія, інші країни використовують при гуманітарній допомозі, оцінці бідності, кризових ситуаціях, тоді, коли важливо знати, скільки коштує базовий набір для виживання або "гідного мінімуму". Наприклад, у гуманітарних стандартах CALP Network.

Джерело: складено на основі [10-13]

Таблиця 2

SWOT-аналіз нормативної методики розрахунку споживчого кошика в Україні	
S – сильні сторони	W – слабкі сторони
- Єдині державні стандарти для визначення прожиткового мінімуму. - Можливість порівняння показників у часі та з іншими країнами. - Використання споживчого кошика для розрахунку соціальних стандартів (пенсій, допомог). - Прозорість у законодавчому просторі, методики офіційно регламентовані.	- Методика морально застаріла, регулярно не переглядається. - Враховує тільки мінімальні фізіологічні потреби для виживання, а не якість харчування людини. - Невідповідність структури сучасним нормам споживання населення з низькою купівельною спроможністю. - Не враховано особливості регіонів, диференціацію доходів населення
O – можливості	T – загрози
- Гармонізація методики розрахунку зі стандартами ЄС. - Перехід від "кількісної" до "якісної" оцінки споживчого кошика. - Використання новітніх цифрових інструментів моніторингу й статистичних методів. - Використання споживчого кошика як інструмента для інтеграції України до ЄС	- Ускладнене оновлення методики розрахунку через війну та економіко-політичну нестабільність - Висока інфляція спотворює результати розрахунку. - Недовіра населення до офіційних показників прожиткового мінімуму. - Зростання соціальної нерівності, що робить середні показники малопоказовими та малозначущими

Джерело: складено автором

З табл. 1 бачимо, що в міжнародній практиці при формуванні прожиткового мінімуму застосовуються нормативний, статистичний, соціологічний, медіанний, ресурсний методи розрахунку споживчого кошика і “цінового/споживчого набору”. Методики визначення складу й вартості споживчого кошика (або “набору / кошика товарів і послуг”) в Україні, країнах ЄС, США відрізняються метою, логікою, процедурою, перевагами й обмеженнями, через це їх часто комбінують. Багато дослідників приходять до висновку, що методика розрахунку споживчого кошика в Україні є застарілою, не відображає сучасних життєвих реалій, оскільки склад майже не змінювався впродовж десятиліть, хоча в умовах воєнного стану кардинально змінилися побут, споживчі пріоритети, ціни, структура витрат. Підтримуємо думку профспілкових організацій і вчених [7, 8] щодо необхідності оновлення методики формування кошика, а також доцільності змінити підхід до розрахунку прожиткового мінімуму.

Нами проведено SWOT-аналіз нормативної методики розрахунку споживчого кошика. Результати аналізу наведено в табл. 2.

Недосконалість вітчизняної методики розрахунку споживчого кошика суттєво впливає на оцінку продовольчої безпеки України в цілому. Адже саме через споживчий кошик визначається мінімальний набір харчових продуктів, доступність до яких є базовим показником визначення продовольчої безпеки. За сьогоднішніх умов розвитку економіки України споживчий кошик сформований із заниженими нормами, цінами, не відображає реальних потреб українців, що призводить до викривлення показників, заниження масштабів продовольчої уразливості України. У зв'язку з цим в межах наукової теми “Управління ресурсним потенціалом відновлення економіки України” (№0124U002395 від 12.03.2024) кафедра менеджменту ЛНУ імені Івана Франка працює над розробкою комбінованої (адаптивної) моделі визначення споживчого кошика України. Авторське трактування поняття “комбінована (адаптивна) модель вимірювання споживчого кошика” – це економіко-статистичний інструмент оцінювання продовольчої безпеки, який базується на інтеграції нормативних соціальних стандартів, даних про фактичне споживання, індексів споживчих цін та регіональних цінових коефіцієнтів з метою підвищення репрезентативності споживчого кошика в умовах нестабільної економіки. Зокрема, комбінована (адаптивна) модель призначена для визначення складу й вартості споживчого кошика як економічного індикатора продовольчої безпеки в Україні з урахуванням воєнного стану та повоєнного відновлення, а також із урахуванням чинного нормативно-правового регулювання, інфляційних процесів, трансформації структури споживчих витрат домогосподарств та регіональних особливостей доступності продовольства. Наша модель поєднує нормативний підхід (життєвий мінімум), ринкові пріоритети (CPI/HICP), спеціальні “воєнні” коригування (переселення, гуманітарна

допомога, обмеження доступу, розриви ланцюгів постачання, неформальний ринок тощо).

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження здійснено уточнення економічного змісту поняття “споживчий кошик” як індикатора продовольчої безпеки та інструменту оцінювання купівельної спроможності населення. Науково доведено, що в умовах військового стану та повоєнного відновлення України адаптивний споживчий кошик є не тільки нормативним соціальним стандартом, а й економіко-статистичним інструментом оцінювання продовольчої безпеки. Так, нами здійснюється робота над авторською розробкою комбінованої (адаптивної) моделі вимірювання споживчого кошика.

SWOT-аналіз нормативної методики вимірювання споживчого кошика показав її сильні і слабкі сторони, а також обмежену економічну адекватність сучасним умовам розвитку воєнної економіки України. Зокрема, використання фіксованих нормативних наборів продуктів не відображає реальну структуру споживчих витрат населення, знижує інформативність споживчого кошика як індикатора продовольчої безпеки.

Інфляційні процеси, війна зумовили сильне зростання вартості споживчого кошика і зміну пріоритетів у споживанні населення, що призводить до зниження купівельної спроможності й посилення ризиків продовольчої незахищеності, особливо в прифронтових регіонах, де обмежена логістична доступність і підвищений рівень цін на продукти.

Виявлено економічні обмеження застосування діючого нормативного методу до формування споживчого кошика, наприклад низька адаптація до кризових умов, відсутність диференціації за регіонами, недостатній моніторинг із реальними показниками споживання продовольства населенням і домогосподарствами України.

Обґрунтовано напрями до створення комбінованої (адаптивної) моделі вимірювання споживчого кошика, які передбачають перехід до гнучкої економічної моделі з урахуванням регіональних цінових індексів, рівня інфляції, змін у структурі споживчих витрат і кризових факторів воєнного часу, що дозволяє підвищити репрезентативність цього показника в системі оцінювання продовольчої безпеки України.

У подальшому перспективними є наукові дослідження, пов'язані з розробкою проекту комбінованої (адаптивної) моделі для визначення складу й вартості споживчого кошика як економічного індикатора продовольчої безпеки в Україні з урахуванням воєнного стану та повоєнного відновлення, а також вимог правового регулювання, інфляційних процесів, трансформації структури споживчих витрат домогосподарств і регіональних особливостей доступності продовольства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Павлишин М. Л. Аналіз факторів впливу на продовольчу безпеку України в умовах військового стану. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 49. С. 87-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4909>. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4373/4805>.
2. Про прожитковий мінімум: Закон України від 09.12.2012 р. №966-XIV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/966-14>.
3. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 р. №2017-ІІ. *LIGA 360*. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T002017.html.
4. Набори продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення: Постанова КМУ від 11.10.2016 № 780. *LIGA 360*. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP000656.html.
5. Методика визначення прожиткового мінімуму: Наказ Мінсоцполітики від 03.02.2017 №178/147/31. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0281-17#Text>.
6. Норми фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії: Наказ МОЗУ від 03.09.2017 № 1073. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-17#n14>.
7. Пошук шляхів осучаснення прожиткового мінімуму. *Федерація професійних спілок України*. 01 квітня 2016. URL: <https://fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/9936-poshuk-shlyakhiv-osuchasnennya-prozhitkovogo-minimumu>.
8. Петрашак О. О., Лозяк О. Д. Систематизація зарубіжного досвіду щодо визначення деяких соціальних стандартів. *Сталий розвиток економіки*. 2018. №4. С. 101-108. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/595618>.
9. Споживчий кошик. Юридична енциклопедія у 6 т. Т. 5: П-С/ за ред. Ю. С. Шемшученко. Київ : Укр. енциклопедія ім. М.П. Бажана, 2003. 736 с.
10. Методика комплексної оцінки бідності: Наказ Мінсоцполітики, МЕРіТУ, Мінфін, ДССУ, НАНУ від 18.05.2017 р. №827/403/507/113/232. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/uk-ru/z0728-17#n8>.
11. Graf B. Expenditure Weights and their Sources. *Consumer Price Index Manual: Theory and Practice*. 2025. P. 59-63.
12. Стандарт мінімального доходу. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_Income_Standard.

13. Calculating the Minimum Expenditure Basket: a Guide to Best Practice. 2022. 74 p. URL: https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2022/10/mebcalp_2022hd.pdf.

REFERENCES

1. Pavlyshyn, M. L. (2023), Analiz faktoriv vplyvu na prodovolchu bezpeku Ukrainy v umovakh viiskovoho stanu, *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, vyp. 49, s. 87-99, available at: <https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4373/4805>. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.49.0.4909>.
2. Pro prozhytkovyi minimum: Zakon Ukrainy vid 09.12.2012 r. №966-XIV. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/966-14>.
3. Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy vid 05.10.2000 r. №2017-II. *LIGA 360*, available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T002017.html.
4. Nabory produktiv kharchuvannia, naboriv neprodovolchyykh tovariv ta naboriv posluh dlia osnovnykh sotsialnykh i demohrafichnykh hrup naseleennia: Postanova KМУ vid 11.10.2016 №780. *LIGA 360*, available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP000656.html.
5. Metodyka vyznachennia prozhytkovoho minimumu: Nakaz Minsotspolityky vid 03.02.2017 №178/147/31. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0281-17#Text>.
6. Normy fiziologichnykh potreb naseleennia Ukrainy v osnovnykh kharchovykh rehovynakh i enerhii: Nakaz MOZU vid 03.09.2017 №1073. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-17#n14>.
7. Poshuk shliakhiv osuchasnennia prozhytkovoho minimumu. *Federatsiia profesiynykh spilok Ukrainy*. 01 kvitnia 2016, available at: <https://fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/9936-poshuk-shlyakhiv-osuchasnennya-prozhitkovogo-minimumu>.
8. Petrashchak, O. O. and Loziak, O. D. (2018), Systematyzatsiia zarubizhnogo dosvidu shcho do vyznachennia deiakykh sotsialnykh standartiv, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №4, s. 101-108, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/595618>.
9. Spozhyvchyi koshyk. *Yurydychna entsyklopediia u 6 t. T. 5: P-S/ za red. Yu. S. Shemshuchenko (2003)*, *Ukr. entsyklopediia im. M.P. Bazhana, Kyiv*, 736 s.
10. Metodyka kompleksnoi otsinky bidnosti: Nakaz Minsotspolityky, MERiTU, Minfin, DSSU, NANU vid 18.05.2017 r. №827/403/507/113/232. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/uk-ru/z0728-17#n8>.

11. Graf B. (2025), Expenditure Weights and their Sources, *Consumer Price Index Manual: Theory and Practice*, p. 59-63.

12. Standart minimalnoho dokhodu. *Vikipediia. Vilna entsyklopediia*, available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Minimum_Income_Standard.

13. Calculating the Minimum Expenditure Basket: a Guide to Best Practice (2022), 74 p., available at: https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2022/10/mebcalp_2022hd.pdf.

Стаття надійшла: 31.01.2026

Стаття прийнята: 26.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 657.6

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

Максимюк А. В.,

andrii.v.maksymiuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0008-4678-9429,

здобувач, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ МОДЕЛЕЙ АУДИТУ НЕБАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ТА ЇХ СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ

Анотація. Обґрунтовано, що в сучасних умовах розвитку фінансового ринку в Україні роль аудиту стала все більш значущою, особливо у сфері небанківських фінансових установ – страхових компаній, фінансових компаній, лізингових, факторингових організацій, пенсійних фондів, ломбардів, мікрофінансових організацій та інших. Ці установи відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової інклюзії, кредитуванні економіки та розширенні фінансових послуг, проте вони також піддаються високим ризикам – операційним, ринковим, юридичним та репутаційним. Саме тому ефективні моделі аудиторської діяльності є критично важливими для підвищення прозорості, довіри і стабільності небанківського фінансового сектору. У статті проаналізовано сучасні моделі організації аудиторських компаній. Встановлено, що глобальний ринок аудиту функціонує переважно в межах трьох базових організаційних моделей: інтегрованих глобальних мереж «великої четвірки», міжнародних асоціацій та альянсів і спеціалізованих компаній. Проведено порівняння ключових критеріїв інтегрованих моделей «великої четвірки», міжнародних асоціацій та альянсів і спеціалізованих компаній. На основі чого виокремлено сильні та слабкі сторони, переваги і недоліки, які отримують компанії для посилення якості аудиту. Розкрито додаткові вимоги зі сторони регулятора ринку – Національного банку України – до звітів аудиторів та класифікацію усіх суб'єктів за ступенем суспільної важливості і, відповідно, перелік акредитованих аудиторських компаній для кожної групи суб'єктів. Розглянуто сьогоденні і майбутні трансформації сфери аудиту під впливом інструментів цифровізації (штучний інтелект), розділення бізнесу, тобто технічного переозброєння та організаційного удосконалення ведення бізнесу. Розкрито інструменти цифровізації, які впроваджені в практичну площину аудиту небанківських установ. Окреслено коло технологічних змін під впливом штучного інтелекту, що на практиці підвищило якість аудиту та змін законодавчих вимог, що зі свого боку посилює незалежність аудиторів, тобто обмежило вплив людського фактору у процесі виконання аудиту. Ефективність аудиторської компанії вимірюється не лише її прибутком, але й якістю аудиту (здатністю виявляти помилки) та незалежністю (здатністю чесно про них звітувати).

Ключові слова: аудит, небанківські фінансові установи, моделі організації аудиторських компаній, якість аудиту, незалежність аудиторів, цифровізація аудиту, суспільно значимі компанії, Директива ЄС, Регламент ЄС.

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

Maksymiuk A. V.,

andrii.v.maksymiuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0009-0008-4678-9429,

Postgraduate, Lviv Polytechnic National University, Lviv



ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF AUDIT MODELS OF NON-BANKING INSTITUTIONS AND THEIR CURRENT DEVELOPMENT IN UKRAINE

Abstract. *It is substantiated that in the current conditions of the development of the financial market in Ukraine, the role of audit has become increasingly significant, especially in the field of non-banking financial institutions – insurance companies, financial companies, leasing, factoring organizations, pension funds, pawnshops, microfinance organizations and others. These institutions play an important role in ensuring financial inclusion, lending to the economy and expanding financial services, but they are also exposed to high risks – operational, market, legal and reputational. That is why effective audit models are critical to increasing transparency, trust and stability of the non-bank financial sector. The article analyzes modern models of organization of audit companies. It is determined that the global audit market operates mainly within three basic organizational models: integrated global networks of the "Big Four", international associations and alliances, and specialized companies. A comparison of key criteria of integrated models of the "Big Four", international associations and alliances as well as specialized companies was carried out. Based on this, the strengths and weaknesses, advantages and disadvantages that companies receive to enhance audit quality were identified. Additional requirements from the market regulator – the National Bank of Ukraine – for auditors' reports and the classification of all entities by degree of public importance and, accordingly, the list of accredited audit companies for each group of entities are disclosed. The article examines current and future transformations in the audit sector under the influence of digitalization tools (artificial intelligence), business unbundling, i.e. technical re-equipment and organizational improvement of business operations. The digitalization tools that have been implemented in the practical field of auditing non-banking institutions are revealed. The scope of technological changes under the influence of artificial intelligence is outlined, which in practice has increased the quality of the audit and changes in legislative requirements, which have increased the independence of auditors, that is, limited the influence of the human factor when performing the audit. The effectiveness of an audit firm is measured not only by its profit, but also by the quality of the audit (the ability to detect errors) and independence (the ability to report them honestly).*

Key words: audit, non-bank financial institutions, models of organization of audit companies, audit quality, auditor independence, digitalization of audit, socially significant companies, EU Directive, EU Regulation.

JEL Classification: G20, G28

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-23>

Постановка проблеми. Сектор аудиту в Україні у 2026 році перебуває під «подвійним контролем»: з боку НБУ (як мегарегулятора) та з боку зовнішнього аудиту. Аудит небанківських фінансових установ (надалі – НФУ) базується на концепції ризик-орієнтованого підходу. Аудитори не тільки перевіряють достовірність бухгалтерського обліку, а й оцінюють систему управління ризиками НФУ, дотримання економічних нормативів.

Національний банк України встановив вимоги для аудиторів цього сектору:

1. Аудит НФУ (особливо страховиків та кредитних спілок) можуть проводити лише ті фірми, які внесені до відповідного розділу Реєстру аудиторів та мають право перевіряти підприємства суспільного значення.

2. Крім традиційного аудиторського висновку на п'ять-шість сторінок, аудитор готує для Національного банку України деталізований розгорнутий звіт про дотримання нормативних показників, тобто лімітів ризиків, обмежень. Там детально описується стан ліквідності, якість активів та адекватність капіталу.

3. Оскільки фінансові установи працюють у цифровому полі та у стані війни під впливом зовнішніх несанкціонованих втручань (хакерські атаки агресора), аудитор зобов'язаний перевірити надійність їхніх серверів та захищеність даних клієнтів (IT-аудит).

Система управління ризиками, стан дотримання економічних нормативів та фінансові результати мають суттєвий вплив на фінансове становище, плато-спроможність та благополуччя небанківських фінансових установ. Тому ці об'єкти управління мають піддаватися ретельній перевірці в системі зовнішнього аудиту з метою встановлення достовірності показників фінансових результатів та звітності в цілому, виявлення невикористаних внутрішніх резервів та їх мобілізації для оптимізації витрат і підвищення прибутковості всіх видів діяльності фінансових установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу присвячені праці таких вітчизняних вчених і науковців, як: А. М. Герасимович, Н. І. Петренко, І. А. Юхименко-Назарук, Ж. В. Прокопенко, О. М. Сарахман та інших фахівців.

Зарубіжний досвід діяльності небанківських фінансових установ був предметом наукових досліджень Савченко Л. А., Черней В. В., Шовкопляс Г. М. та інших провідних науковців. Особливості контролю за діяльністю небанківських фінансових установ в Україні були предметом наукових досліджень Дудко В. П., Коваль Л. В., Савченко Л. А., Шестак В. С. та інших провідних науковців.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз наявних моделей організації аудиторських компаній щодо аудиту небанківських установ,

виокремлення переваг і недоліків кожної із них та формування векторів розвитку в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз ефективності сучасних зарубіжних моделей організації аудиторських компаній вимагає поєднання економічної теорії, теорії управління та практичних ринкових реалій. Ефективність аудиторської компанії вимірюється не лише її прибутком, але й якістю аудиту (здатністю виявляти помилки) та незалежністю (здатністю чесно про них звітувати).

Сучасний глобальний ринок аудиту функціонує переважно в межах трьох базових організаційних моделей:

- **Модель інтегрованих глобальних мереж (Олігополія «Великої четвірки»).** Компанії Deloitte, PwC, EY та KPMG. Це транснаціональні корпорації з єдиними стандартами, методологією та жорстким централізованим контролем якості. Їй властиві такі переваги: потужні ресурси, міжнародні стандарти якості, глобальні практики, доступ до передових технологій. Водночас є і недоліки, а саме: висока вартість послуг, складність адаптації до локальних регуляторних особливостей.

У 2026 році НБУ затвердив список «значущих» небанківських компаній (близько 50–60 установ). Для них аудит за міжнародними стандартами від фірм «великої червірки» є обов'язковою умовою виживання на ринку. Ці аудитори мають глобальну методологію та найсуворіші стандарти якості. Для великих гравців ринку висновок від «Четвірки» це «вхідний квиток» до міжнародних ринків капіталу та гарантія відсутності претензій з боку НБУ.

- **Модель міжнародних асоціацій та альянсів.** Компанії на кшталт BDO, Grant Thornton, RSM. Це об'єднання незалежних національних фірм під єдиним брендом. Вони діляться досвідом і технологіями, але зберігають значну фінансову та управлінську автономію. Перевагами їх є скорочення трудовитрат, підвищена точність перевірок, ефективне виявлення аномалій, а недоліками – залежність від якості даних, потреба у кваліфікованих IT-фахівцях.

Ці компанії як наступний ешелон аудиту займають значну частку ринку аудиту, куди належать посередні учасники небанківського фінансового ринку (ломбарди, середні страхові компанії).

- **Спеціалізовані компанії.** Невеликі фірми, які фокусуються на вузьких нішах (наприклад, аудит виключно IT-компаній або криптовалютних фондів). Їхніми перевагами є глибоке розуміння локального бізнес-середовища, нижча вартість, можливість персоніфікованого підходу, а недоліками – обмежений доступ до міжнародних ресурсів, менш потужні аналітичні інструменти.

Це фірми, які підтвердили свою кваліфікацію перед Комітетом з питань нагляду за аудиторською діяльністю НБУ. Вони часто аудитують малі та середні кредитні спілки, ломбарди та невеликі фінансові компанії. До них належать Kreston Ukraine, PKF Ukraine.

Для наочності порівняємо дві домінуючі моделі за ключовими параметрами ефективності (табл. 1).

Національний банк України поділяє НФУ на рівні за ступенем суспільної важливості:

1. Суб'єкти, що становлять суспільний інтерес (великі страховики, емітенти цінних паперів. НБУ у 2026 р. затвердив список із 53 значущих небанківських фінансових установ (сюди увійшли лідери ринку: NovaPay Credit, OTP Leasing, Moneyveo тощо), зобов'язаних обирати лише фірми з відповідною акредитацією (це «Велика четвірка» та Топ-10 мережевих компаній-асоціацій, альянсів).

2. Інші небанківські фінансові установи можуть обирати будь-яку іншу аудиторську компанію, що включена до Реєстру суб'єктів аудиторської діяльності у третій розділ «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес», який веде Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНАД).

Таблиця 1

Критерії оцінки моделей діяльності аудиторських компаній

Критерій оцінювання	Модель «Великої четвірки»	Модель міжнародних альянсів
Зниження ризику невиявлення	Високе. Завдяки великим бюджетам на розробку власного ПЗ і залученню вузько-профільних експертів	Середнє/Високе. Використовують стандартизовані підходи, але мають менші бюджети на інновації
Економічна ефективність	Ефект масштабу. Здатність обслуговувати транснаціональні корпорації по всьому світу	Висока рентабельність на середньому бізнесі. Нижчі накладні витрати дозволяють пропонувати кращу ціну
Проблема незалежності	Високий ризик конфлікту інтересів. Дохід від консалтингу часто перевищує дохід від аудиту	Нижчий ризик. Фокус залишається здебільшого на класичному аудиті та податках
Гнучкість та адаптивність	Низька. Бюрократизовані структури, повільне прийняття рішень на глобальному рівні	Висока. Локальні партнери швидко адаптуються до змін національного законодавства

У сьогоднішніх практичних реаліях зарубіжні моделі функціонування аудиторських компаній проходять етап глибокої трансформації через вплив двох факторів науково-технічного та регуляторного характеру:

- **Цифровізація та Штучний Інтелект (ШІ).** Зарубіжні компанії переходять від вибіркового тестування документів до суцільного аналізу великих даних (Big Data). Ефективною стає та модель, яка здатна інтегрувати ШІ в процес перевірки транзакцій. Це вимагає мільярдних інвестицій, що посилює позиції глобальних мереж.

- **Регуляторний тиск (Розділення бізнесу).** Через серію гучних корпоративних скандалів (наприклад, крах компанії Wirecard) регулятори вказують на неефективність поєднання аудиту та консалтингу. Відповідно, розпочався тренд на операційне або юридичне розділення цих напрямків.

Донедавна базовим методом аудиту було вибіркоче тестування. Аудитор брав, наприклад, 5-8% транзакцій і, якщо там не було помилок, екстраполював цей висновок на решту 92-95%. Це створювало високий ризик невиявлення, оскільки шахрайство часто ховається в нестандартних операціях.

Штучний інтелект змінив цю парадигму, дозволивши перейти до суцільного аналізу (100% даних). Зарубіжні моделі інтегрують ШІ у таких напрямках:

- алгоритми аналізують мільйони бухгалтерських проведення компанії і робить вибірку тих, що відхиляються від норми. Наприклад, проведення здійснено у вихідний день нетиповим користувачем. Аудитор тепер перевіряє не випадкову вибірку, а конкретно ці вибрані позиції;

- замість того, щоб юристи тижнями читали кредитні договори чи договори оренди, моделі ШІ за лічені секунди витягують ключові умови (ставки, терміни, кovenанти) з тисяч PDF-документів і зв'язують їх з базою даних клієнта;

- ШІ допомагає оцінити «безперервність діяльності». Аналізуючи макроекономічні дані, тренди галузі та фінансові потоки клієнта, ШІ прогнозує ймовірність банкрутства компанії в наступні 12 місяців значно точніше, ніж традиційні лінійні моделі.

Сьогодні рівень цифрової зрілості українського бізнесу зростає. Головний тренд – Data-driven аудит. Українські аудиторські фірми дедалі частіше застосовують системи на базі ШІ. Це дозволяє проводити «безперервний аудит» замість однієї перевірки на рік.

Війна стимулювала Україну стати світовим хабом із кібербезпеки. Це відобразилося і на аудиті: IT-аудит (перевірка захищеності даних) став обов'язковим елементом кожної другої фінансової перевірки.

Якщо ШІ вирішує проблему *якості* аудиту, то регулятори в Європейському Союзі вирішують проблему *незалежності аудиторів*. Гучні банкрутства (Carillion у Великій Британії, Wirecard у Німеччині) довели, що до 2014 р. аудиторські компанії перевіряли суб'єктів, але водночас продавали

їм дорогі консалтингові послуги (наприклад, податкове планування чи впровадження IT-систем, ведення їм бухгалтерського обліку або розроблення стратегії управління фінансовими ризиками). Виникав конфлікт інтересів: аудитори закривали очі на махінації клієнтів, бо могли втратити великі гонорари за консалтинг. Це призводило до корпоративних катастроф.

Щоб змінити цю неефективну взаємодію, ЄС 2014/56/ЄС (яка внесла зміни до попередньої Директиви 2006/43/ЄС) у поєднанні з Регламентом ЄС № 537/2014 запроваджено жорсткі механізми щодо аудиту [10, 12]:

- Компанія не може перевіряти одного клієнта (суспільно значущу компанію, наприклад, банк) тривало. У ЄС тепер базовий максимальний термін становить 10 років. Це руйнує «дружні» зв'язки між менеджментом клієнта та аудитором та вимагає обов'язкових ротаций аудиторських фірм. Хоча і цей термін, на нашу думку, є завеликим.

- Аудиторським компаніям суворо заборонено надавати своїм аудиторським клієнтам послуги з податкового планування, впровадження IT-систем чи оцінювання активів. Це усуває конфлікт інтересів.

- Заборонено аудиторам переходити на керівні посади до клієнта впродовж не менше двох років після здійснення аудиту. Вказане обмежує аудитора в намаганні «підігравати» компанії, сподіваючись отримати там привілейоване крісло в майбутньому одразу після перевірки.

- Спільний аудит: наприклад, у Франції це є обов'язковим. Звіт підписують дві різні аудиторські компанії (часто одна з «Великої четвірки» а інша – з менших мереж). Вони перевіряють роботу одна одної. Це знижує ймовірність змови і стимулює конкуренцію, дозволяючи меншим фірмам отримувати досвід роботи з гігантами.

Доречно також проаналізувати українські реалії сьогодення. Наш аудит сьогодні – це поєднання жорстких європейських реформ та екстремальної адаптації до умов війни.

Українські аудитори зіткнулися з непрогнозованими військовими викликами, що сформувало специфічну «українську модель» ефективності, яка виокремлює такі особливості аудиту:

- Через наявну втрату фізичного доступу до багатьох структурних підрозділів (філій, відділень) на окупованих територіях або в зонах бойових дій та потенційні втрати в майбутньому. Ключовим завданням аудитора стала верифікація збитків від обстрілів для майбутніх репарацій. Це вимагає поєднання бухгалтерського обліку з військовою експертизою та судовою інженерією.

- Безперервність діяльності є найскладнішою частиною аудиторського висновку. Аудитори змушені будувати сценарії «що якщо», враховуючи енергетичну безпеку, мобілізацію персоналу та форс-мажорні обставини війни.

Структура ринку в Україні зараз виглядає так (табл. 2):

Таблиця 2

Розподіл ринку аудиту в Україні	
Сегмент	Стан у 2025–2026 роках
Deloitte, PwC, EY, KPMG	Утримують монополію на аудит банків, великих держпідприємств і небанківських фінансових установ, що становлять суспільний інтерес.
Українські мережеві фірми	Активно здійснюють аудит суб'єктів господарювання та небанківських установ, які не увійшли до суспільно значимих.
Спеціалізовані аудиторські фірми	Здійснюють цільовий аудит суб'єктів середнього бізнесу, небанківських установ за умови, що підтвердили свою кваліфікацію перед Комітетом з питань нагляду за аудиторською діяльністю НБУ. Вони часто аудитують малі та середні кредитні спілки, ломбарди та невеликі фінансові компанії.

Таблиця 3

Ключові вектори аудиту небанківських фінансових установ	
Тип НФУ	Головний вектор аудиту
Страхові компанії	Перевірка математичних моделей розрахунку резервів.
Кредитні спілки	Аналіз простроченої заборгованості та формування резервів під очікувані збитки.
Ломбарди	Оцінювання заставного майна та касових операцій.
Платіжні системи	Перевірка комплаєнсу щодо фінансового моніторингу (боротьба з відмиванням коштів).

Водночас доречно виокремити особливості аудиту небанківських установ в Україні. Так, окрім аудиторського висновку, аудитор готує для НБУ великий звіт про дотримання пруденційних показників. Там детально описується ліквідність, якість активів та адекватність капіталу. Іншою особливістю вказаного вище аудиту є його спрямованість на перевірки ІТ-систем, тому що війна зумовила багато викликів кібер-загроз.

Основними векторами аудиту небанківських установ є наступні (табл. 3).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аудит небанківського фінансового сектору в Україні став більш «математичним» і «прокурорським». Це вже не просто бухгалтерська перевірка, а глибокий аналіз фінансової стійкості, де аудитор виступає гарантом того, що ваші заощадження чи страхові поліси не зникнуть.

Регуляторна модель ЄС обмежує монополію «Великої четвірки» та змушує ринок ставати більш диверсифікованим. Економічно це робить аудит дорожчим для клієнтів, але макроекономічно – підвищує довіру інвесторів до фінансових ринків.

Використання ІІІ кардинально знижує математичну ймовірність ризику невиявлення, але вимагає від аудиторів нових компетенцій – аналітично-математичних.

Глобальні інтегровані мережі є найбільш ефективними для аудиту транснаціональних корпорацій завдяки стандартизації та потужним ІТ-рішенням. Натомість мережеві асоціації та спеціалізовані фірми є значно ефективнішими для середнього бізнесу завдяки цінній конкурентоспроможності та гнучкості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бачо Р. Й., Сочка К. А., Потокі Г. Ф. Статистичний аналіз стану небанківського фінансового сектору України в умовах воєнного стану.

Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15866377>.

2. Буга Г. С. Особливості нагляду за діяльністю небанківських фінансових установ. *Право і суспільство*. 2022. № 1. С. 164–171.

3. Борошенко Т., Буряченко А., Гапонюк М. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4>.

4. Буряк А. В., Кривич Я. М., Сердечна В. В. Сучасний стан довіри до фінансового сектору: міжнародний та вітчизняний огляд. *Бізнес-інформ*. 2018. № 10. С. 314–320.

5. Гурбич О. Нові підходи до регулювання ринку небанківських фінансових установ / НБУ. 2020. 35 с. URL: <http://surl.li/cdukf>.

6. Ласукова А. С., Темченко О. П. Вітчизняний досвід відновлення довіри до фінансового сектору країни: огляд основних інструментів. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 129–133.

7. Шовкопляс Г. М. Специфіка контролю на ринку фінансових послуг залежно від виду небанківських фінансових установ: досвід Європейського Союзу. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2020. С. 156–162.

8. Сарахман О. М., Шурпенкова, Р. К. Діяльність і звітування учасників ринку небанківських фінансових послуг регулятору під час дії воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-08-01>.

9. Про врегулювання діяльності фінансових установ : Постанова № 24 від 26.02.2022р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_26022022_24

10. Директива 2014/56/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 16 квітня 2014 р. *Офіційний журнал Європейського Союзу*. 2014. № 158/1. 30 с.

11. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 01.10.2018 р. № 2258-VIII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n5>.

12. Регламент ЄС № 537/2014 Європейського парламенту та Ради «Про конкретні вимоги стосовно обов'язкового аудиту суспільно значимих суб'єктів господарювання та який припиняє дію Рішення Комісії 2005/909/ЄС» від 16 квітня 2014 року.

REFERENCES

1. Bacho, R. Y., Sochka, K. A. and Potoki, H. F. (2025), Statystychnyi analiz stanu nebankivskoho finansovoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 12, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15866377>.

2. Buha, H. S. (2022), Osoblyvosti nahliadu za diialnistiu nebankivskykh finansovykh ustanov, *Pravo i suspilstvo*, № 1, s. 164–171.

3. Borodenko, T., Buriachenko, A. and Haponiuk, M. (2023), Diialnist nebankivskykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 57, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4>.

4. Buriak, A. V., Kryvykh, Ya. M. and Serdechna, V. V. (2018), Suchasnyi stan doviry do finansovoho sektoru: mizhnarodnyi ta vitchyzniani ohliad, *Biznes-inform*, № 10, s. 314–320.

5. Hurbych, O. (2020), Novi pidkhody do rehuliuвання rynku nebankivskykh finansovykh ustanov / NBU, 35 s., available at: <http://surl.li/cdukf>.

6. Lasukova, A. S. and Temchenko, O. P. (2020), Vitchyzniani dosvid vidnovlennia doviry do finansovoho sektoru krainy: ohliad osnovnykh instrumentiv. *Modern Economics*, № 21, s. 129–133.

7. Shovkoplias, H. M. (2020), Spetsyfika kontroliu na rynku finansovykh posluh zalezno vid vydu nebankivskykh finansovykh ustanov: dosvid Yevropeiskoho Soiuzu. *Naukovi pratsi NU OluA*, s. 156–162.

8. Sarakhman, O. M. and Shurpenkova, R. K. (2022), Diialnist i zvituvannia uchashnykh rynku nebankivskykh finansovykh posluh rehulatoru pid chas dii voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, № 6, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-08-01>.

9. Pro vrehuliuвання diialnosti finansovykh ustanov : Postanova № 24 vid 26.02.2022 r., available at: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_26022022_24

10. Dyrektyva 2014/56/Yes Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 16 kvitnia 2014 r. (2014), *Ofitsiyni zhurnal Yevropeiskoho Soiuzu*, № 158/1, 30 s.

11. Zakon Ukrainy «Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist» vid 01.10.2018 r. № 2258-VIII, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n5>.

12. Rehlament Yes № 537/2014 Yevropeiskoho parlamentu ta Rady «Pro konkretni vymohy stosovno obov'язkovoho audytu suspilno znachymykh subiektiv hospodariuvannia ta yakyi prypyniaie diu Rishennia Komisii 2005/909/Yes» vid 16 kvitnia 2014 roku.

Стаття надійшла: 19.01.2026

Стаття прийнята: 16.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК: 658.5:640.4:006.32

Траченко Л. А.,
auditor.kandidat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5505-1345,
Researcher ID: B-4175-2015,

д. е. н., проф., професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та інноваційного підприємництва, Одеський національний морський університет, м. Одеса

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Анотація. Статтю присвячено питанням впровадження міжнародної стандартизації в управлінні проєктами підприємств індустрії гостинності. Обґрунтовано, що впровадження міжнародних стандартів є стратегічним інструментом удосконалення системи управління проєктами в умовах динамічного та конкурентного середовища. Доведено, що застосування міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 21500:2021 забезпечує системність, прозорість і передбачуваність управлінських процесів. Їх інтеграція дозволяє поєднати процесний підхід до управління якістю з чіткою структурою управління проєктним циклом – від ініціації до завершення. У результаті підвищується рівень задоволеності клієнтів, оптимізуються ресурси, мінімізуються ризики та зміцнюється конкурентна позиція підприємств індустрії гостинності. Встановлено, що ключовою умовою результативності міжнародної стандартизації є її методична адаптація до галузевої специфіки з урахуванням сервісного характеру діяльності, вагомості людського фактору, сезонності попиту та необхідності постійної взаємодії з клієнтами. Особливого значення набуває інтеграція систем управління якістю, екологічної безпеки та безпеки праці в єдину управлінську модель, а також використання цифрових інструментів (CRM-систем, аналітичних платформ, систем онлайн-відгуків) для моніторингу та коригування процесів. Запропонована логіко-структурна схема управління проєктами у сфері гостинності відображає комплексний підхід до поєднання міжнародних стандартів, цифровізації та організаційно-методичних механізмів, що створює синергетичний ефект та забезпечує підвищення ефективності реалізації проєктів. Міжнародна стандартизація виступає не лише інструментом регламентації діяльності, а й дієвим механізмом стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності, спрямованим на підвищення ефективності управління проєктами, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку. Окремлені практичні переваги впровадження стандартів для підприємств різного масштабу та визначено напрями подальшого вдосконалення механізмів інтеграції стандартів у систему стратегічного управління.

Ключові слова: міжнародна стандартизація, управління проєктами, підприємства індустрії гостинності, ISO 9001:2015, ISO 21500:2021, інтеграція систем управління, логіко-структурна схема.

Trachenko L. A.,
auditor.kandidat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5505-1345,
Researcher ID: B-4175-2015,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Educational and Scientific Institute of Information Technologies and Innovative Entrepreneurship, Odesa National University of Maritime, Odesa

INTERNATIONAL STANDARDIZATION IN PROJECT MANAGEMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

Abstract. The article is devoted to the issues of implementing international standardization in project management of hospitality industry enterprises. It is substantiated that the implementation of international standards is a strategic tool for improving the project management system in a dynamic and competitive environment. It is proven that the application of international standards ISO 9001:2015 and ISO 21500:2021 ensures consistency, transparency and predictability of management processes. Their integration allows combining a process approach to quality management with a clear structure of project cycle management – from initiation to completion. As a result, the level of customer satisfaction increases, resources are optimized, risks are minimized and the competitive position of hospitality industry enterprises is strengthened. It is determined that the key condition for the effectiveness of international standardization



is its methodical adaptation to industry specifics, taking into account the service nature of the activity, the importance of the human factor, seasonality of demand and the need for constant interaction with customers. Of particular importance is the integration of quality management systems, environmental safety and occupational safety into a single management model, as well as the use of digital tools (CRM systems, analytical platforms, online feedback systems) for monitoring and adjusting processes. The proposed logical and structural scheme of project management in the hospitality sector reflects a comprehensive approach to combining international standards, digitalization and organizational and methodological mechanisms, which creates a synergistic effect and ensures increased efficiency of project implementation. International standardization is not only a tool for regulating activities, but also an effective mechanism for the strategic development of hospitality industry enterprises, aimed at increasing the efficiency of project management, strengthening market positions and ensuring sustainable development. The practical advantages of implementing standards for enterprises of various scales are outlined and directions for further improvement of mechanisms for integrating standards into the strategic management system are identified.

Key words: international standardization, project management, hospitality industry enterprises, ISO 9001:2015, ISO 21500:2021, management systems integration, logical structure diagram.

JEL Classification: M21, E61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-24>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції підприємства індустрії гостинності функціонують у середовищі підвищеної динамічності та невизначеності. Реалізація проєктів у готельно-ресторанному бізнесі, туристичних та рекреаційних комплексах пов'язана з необхідністю координації значної кількості ресурсів, партнерів і процесів. За відсутності чітко структурованої системи управління це призводить до перевитрат бюджету, порушення термінів виконання робіт, зниження якості послуг і втрати довіри клієнтів. Додатковими викликами є посилення вимог до безпеки, екологічної відповідальності, цифровізації сервісів та відповідності міжнародним нормам. У багатьох випадках підприємства впроваджують окремі елементи управління якістю або проєктного управління фрагментарно, без комплексної інтеграції у загальну систему управління. Це знижує ефективність прийняття управлінських рішень і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал міжнародних стандартів.

Проблема полягає у необхідності формування системного підходу до впровадження міжнародної стандартизації в управління проєктами підприємств індустрії гостинності з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та стратегічних цілей розвитку. Актуальним є визначення механізмів, які дозволять адаптувати міжнародні вимоги до практичних умов функціонування підприємств індустрії гостинності та забезпечити підвищення ефективності їхньої проєктної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження питань щодо міжнародної стандартизації, якості послуг підприємств гостинності та управління проєктами внесли такі вчені, як Поворознюк І., Худо В., Івко А., Смолич Д., Бушуєв С., Козир Б., Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є., Траченко Л., Сушко Н., Мартинюк І., Бакушевич І., Давидова О., Сисоева С. та інші.

Поворознюк І. розглядає напрями управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності

під час криз. Худо В. вивчає питання визначення інвестиційно-інноваційних пріоритетів сталого розвитку туристичної галузі в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності. Івко А. описує проблематику реалізації проєктів відновлення інфраструктури України, ставить наукове завдання розроблення синкретичної методології управління проєктами. Смолич Д. виокремлює особливості та недоліки класичної каскадної моделі управління проєктами. Бушуєв С. та Козир Б. розробляють гібридні методології управління проєктами, програмами і портфелями. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В. та Сухенко Є. аналізують проблеми та перспективи впровадження систем управління якістю в контексті туризму та готельно-ресторанної галузі. Траченко Л. досліджує питання щодо створення інтегрованих систем управління на засадах міжнародних стандартів. Сушко Н. розглядає CRM-інструменти як складову цифрового менеджменту сервісу й доводить їхню значущість для оптимізації обслуговування та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Мартинюк І. та Бакушевич І. вивчають особливості управління проєктами, пов'язаних із впровадженням у практику ідей сталого розвитку одночасно із використанням концепції цифрової економіки. Давидова О. та Сисоева С. досліджують якість обслуговування споживачів послуг готельно-ресторанного господарства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявні дослідження, залишається недостатньо опрацьована адаптація міжнародних стандартів до специфіки індустрії гостинності, що враховує сервісний характер послуг, людський фактор та сезонність попиту. Потребує розробки механізм управління проєктами у сфері гостинності на основі міжнародних стандартів.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення системного та галузево орієнтованого підходу до впровадження міжнародної стандартизації в управління проєктами підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Міжнародна стандартизація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління проєктами підприємств індустрії гостинності, оскільки забезпечує єдині вимоги до організації роботи, формалізує процеси і мінімізує управлінські ризики. Основна ідея стандартизації полягає в тому, щоб створити загальні принципи і процедури, які можуть бути застосовані універсально, незалежно від масштабу чи регіону діяльності підприємства. Це забезпечує порівнянність результатів управління та підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів й інвесторів [1].

У туристичній індустрії проєкти охоплюють широкий спектр завдань: розвиток нових туристичних маршрутів, будівництво та модернізацію готельної інфраструктури, організацію великих культурних або спортивних подій, а також цифрову трансформацію сервісів для підвищення якості обслуговування клієнтів. Проєкти у туризмі можуть мати соціальний характер (наприклад, створення програм підтримки місцевих громад або розвиток екотуризму); політичний (регулювання туристичної політики та імміграційних процесів); або побутовий (організація індивідуальних та корпоративних заходів) [2].

Сучасні воєнні реалії в Україні, спричинені збройною агресією російської федерації, формують надзвичайно складні умови для реалізації проєктів. Процеси відновлення здійснюються безпосередньо в період воєнних дій, водночас строки їх виконання суттєво скорочуються. Така ситуація потребує не лише підвищеної мобілізації ресурсів, інтенсифікації праці та можливого розширення робочого часу в межах чинного законодавства, а й запровадження нових підходів, інструментів і методологічних рішень у сфері управління проєктами [3].

Широкий спектр підходів до управління проєктами ускладнює визначення найбільш доцільного варіанта, особливо з огляду на значну кількість сучасних гнучких методик, що застосовуються в різних сферах і орієнтовані на формування ефективних команд. Очевидно, що універсального рішення, придатного для всіх випадків, не існує. Водночас менеджер має можливість обрати підхід, який найкраще відповідає специфіці конкретного проєкту, або комбінувати кілька методів залежно від потреб команди, очікувань замовника та впливу зовнішніх чинників [4].

В умовах стрімкої цифровізації суспільства актуалізується необхідність формування нових підходів до управління проєктами. На сучасному етапі їх розроблення найбільш результативним видається поєднання різних методологій, тобто використання гібридних моделей. Після формування комплексу таких підходів для цифрового середовища доцільним є подальше застосування механізмів конвергенції з метою узгодження та інтеграції напрацьованих рішень [5].

Міжнародні стандарти систем управління є відправною точкою для побудови ефективних механізмів планування, виконання та моніторингу проєктів. Наприклад, стандарти, що визначають

вимоги до систем менеджменту якості, спрямовані на забезпечення задоволеності споживачів, впорядкування бізнес-процесів та постійне їх вдосконалення. Їх застосування допомагає підприємствам гостинності систематизувати роботу на всіх етапах – від розробки нового сервісу до його впровадження і оцінювання ефективності.

Важливою особливістю застосування міжнародних стандартів у сфері гостинності є їх адаптація до специфічних умов цієї галузі. Сервісний характер діяльності, велика роль людського фактору та потреба в безперервній взаємодії з клієнтом вимагають не лише технічного, а й методичного переосмислення стандартних підходів. Це означає, що менеджери мають не лише дотримуватися визначених вимог, а й активно впроваджувати механізми контролю якості обслуговування, навчання персоналу та зворотного зв'язку від споживачів [6].

Варто зосередити увагу на інтеграції різних систем управління (якості, безпеки праці, екологічної безпеки) у єдину управлінську структуру. Це стосується інтеграції міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 45000:2018 та ISO 14001:2015. Для підприємств харчування доцільно впровадити ще й стандарт ISO 22000:2018, розроблений для глобальної гармонізації вимог до управління безпекою харчових продуктів для підприємств у харчовому ланцюгу. Такий підхід дозволяє підприємствам індустрії гостинності ефективно використовувати ресурси, уникати дублювання функцій і забезпечувати узгодженість рішень у різних напрямках діяльності. Це особливо важливо для великих комплексів і мереж, де різні підрозділи мають працювати за єдиною стратегічною логікою.

Впровадження міжнародних стандартів також впливає на імідж підприємства та його позицію на ринку. Сертифікація відповідно до встановлених вимог свідчить про відповідність світовим практикам і підвищує рівень довіри з боку туристів, що може стати конкурентною перевагою в умовах зростаючої конкуренції.

Одним із ключових аспектів впровадження міжнародних стандартів у сфері гостинності є методична адаптація стандартів до специфіки галузі. Дослідження показують, що через сервісний характер діяльності, значну роль людського фактору та потребу у безперервній взаємодії з клієнтом стандарти ISO потребують не лише технічного впровадження, а й методичного переосмислення процесів управління якістю. Це охоплює розроблення внутрішніх процедур контролю сервісу, системи навчання персоналу, а також механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку від споживачів.

Важливим елементом є інтеграція різних систем управління (якості, безпеки праці та екологічного управління) у єдину структуру управління проєктами. Це дозволяє підприємствам забезпечити узгодженість процесів, уникати дублювання функцій та оптимально використовувати ресурси. Такий підхід особливо ефективний для великих мереж готелів і курортів, де управлінські процеси охоплюють кілька підрозділів та залучають зовнішніх партнерів [7].

Застосування цифрових інструментів, таких як CRM-системи та платформи онлайн-відгуків, підвищує ефективність впровадження стандартів. Вони дозволяють автоматизувати процеси моніторингу якості, оперативно реагувати на скарги та пропозиції клієнтів, а також отримувати аналітику для прийняття управлінських рішень. Це сприяє покращенню клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [8].

Ще одним значущим аспектом є оцінювання ефективності впровадження міжнародних стандартів. Для цього використовують ключові показники результативності, такі як рівень задоволеності клієнтів, кількість рекламаций, частка повторних звернень, а також фінансові показники ефективності проєктів. Урахування цих показників дозволяє менеджерам коригувати процеси, оптимізувати витрати та підвищувати якість послуг.

Впровадження міжнародних стандартів у сфері гостинності сприяє: упорядкуванню управлінських процесів; підвищенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів; зниженню ризиків та оптимізації ресурсів; інтеграції систем менеджменту якості, безпеки та екології; підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентних переваг. Це підкреслює стратегічну роль міжнародної стандартизації як інструменту підвищення ефективності управління проєктами підприємств індустрії гостинності.

Підвищення ефективності управління проєктами підприємств індустрії гостинності значною мірою пов'язане з комплексним застосуванням міжнародних стандартів, цифрових інструментів та організаційно-методичних підходів, що дозволяють інтегрувати всі управлінські процеси.

Традиційні підходи до управління проєктами, такі як Waterfall або PMBOK, базуються на лінійній послідовності етапів та детальному плануванні на початку проєкту. У швидкозмінному середовищі туристичної індустрії вони виявляються недостатньо гнучкими. Жорстка структура та суворі процедурні вимоги ускладнюють оперативну адаптацію планів у разі непередбачених обставин, що часто призводить до затримок у виконанні завдань, перевитрат бюджету та зниження рівня задоволеності клієнтів [2].

Одним із ключових чинників є системний підхід до управління проєктами, який передбачає визначення чітких етапів реалізації, узгодження ресурсів, оцінювання ризиків та постійний моніторинг результатів. Використання міжнародних стандартів, таких як ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги) та ISO 21500:2021 (ДСТУ ISO 21500:2022. Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції), дозволяє стандартизувати процеси планування, контролю та завершення

проєктів, що забезпечує стабільність результатів та передбачуваність їх досягнення [9].

Важливим аспектом підвищення ефективності є адаптація стандартів під специфіку індустрії гостинності. Готелі, ресторани та туристичні комплекси працюють у середовищі, де велика роль належить людському фактору, сервісному обслуговуванню та персоналізації послуг. Зважаючи на це, стандарти мають інтегруватися з внутрішніми процедурами контролю якості, навчання персоналу та збору зворотного зв'язку від клієнтів [9].

Для підвищення ефективності управління проєктами у сфері гостинності доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує міжнародні стандарти, цифрові інструменти та адаптацію управлінських процесів до специфіки галузі.

На основі аналізу сучасних методологій управління проєктами та практик впровадження стандартів ISO 9001 та ISO 21500 розроблено логіко-структурну модель, яка відображає послідовність етапів управління, взаємозв'язок ключових процесів та інтеграцію цифрових і організаційних інструментів (рис. 1).

Запропонована логіко-структурна модель (див. рис. 1) ілюструє комплексний механізм підвищення ефективності управління проєктами у сфері гостинності на основі міжнародних стандартів. Вона демонструє послідовність етапів: від визначення цілей та завдань проєкту до оцінювання результатів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. У логіко-структурній схемі відображено взаємозв'язок ключових управлінських процесів і окреслено стратегічну роль міжнародної стандартизації для забезпечення якості, прозорості та ефективності реалізації проєктів у туристичній сфері. Міжнародні стандарти ISO 9001 та ISO 21500 забезпечують системність управління, а цифрові інструменти, такі як CRM-системи та платформи онлайн-відгуків, дозволяють здійснювати оперативний контроль, аналіз та адаптацію процесів. Інтеграція суміжних систем менеджменту та методична адаптація стандартів до специфіки індустрії гостинності підвищують гнучкість проєктів і дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби клієнтів.

Доцільно більш детально зосередитися на аналізі впливу міжнародного стандарту ISO 9001:2015, спрямованого на створення систем управління якістю для забезпечення стабільного рівня послуг та задоволення потреб клієнтів. Цей стандарт рекомендує підхід, орієнтований на процеси, і містить: визначення вимог споживачів та їх очікувань; встановлення показників якості; моніторинг та аналіз результатів; коригувальні дії для постійного вдосконалення [10].

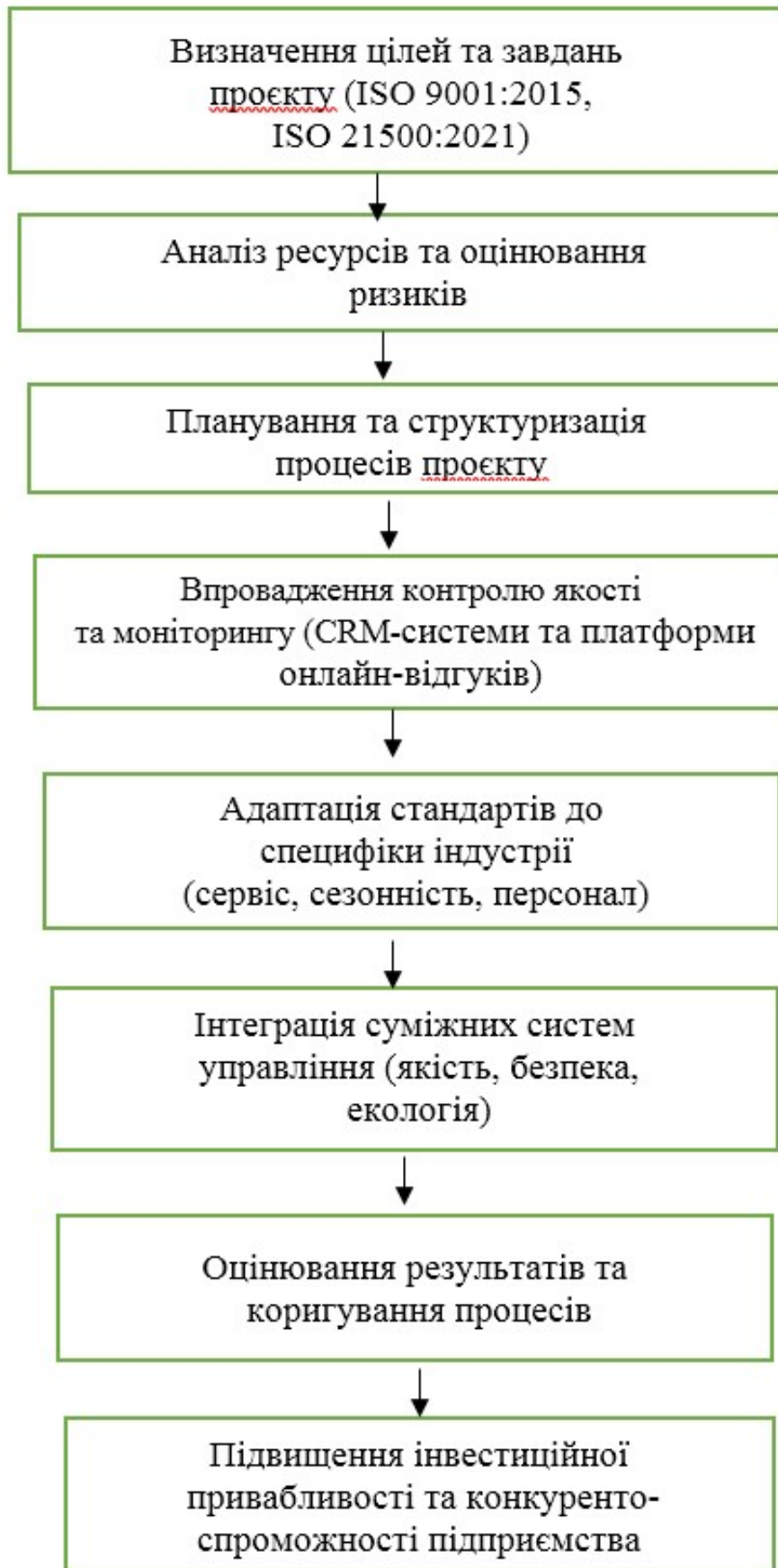


Рис. 1. Логіко-структурна модель управління проектами на підприємствах індустрії гостинності
Джерело: розроблено автором.

Разом з тим, ISO 9001:2015 акцентує увагу на системному мисленні та управлінні ризиками, що дозволяє підприємствам індустрії гостинності уникати дефіциту сервісу, своєчасно реагувати на зміни очікувань клієнтів та підвищувати якість обслуговування [11].

Застосування зазначеного стандарту у готелях, ресторанах, туристичних операторах сприяє: підвищенню довіри споживачів до послуг; стандартизації внутрішніх процедур (запис гостей, обробка скарг, контроль чистоти тощо); ефективнішій комунікації між підрозділами та з клієнтами. Це важливо, оскільки гостинність значною мірою будується на досвіді взаємодії з клієнтом, і саме ISO 9001:2015 забезпечує механізми його формалізації та аналізу.

Важливість впровадження міжнародного стандарту ISO 21500:2021 є безперечною, його роль – суттєвою. Він надає узагальнені рекомендації щодо управління проектами незалежно від галузі застосування, визначає базові терміни, процеси та практики, спрямовані на ефективне планування, виконання, моніторинг і завершення проєктів [12].

Основними важливими компонентами цього стандарту для індустрії гостинності є: процесне управління проєктом (від ініціації до закриття); моніторинг і контроль (оцінювання прогресу, коригування планів); управління інтересами стейкхолдерів (клієнти, партнери, персонал); адаптація до змін (гнучкість у прийнятті рішень у разі непередбачених обставин).

Разом з тим, ISO 21500:2021 сприяє створенню універсальної структури управління проєктами, що особливо корисно у туризмі, де проєкти можуть мати різну природу – від побудови об'єктів інфраструктури до організації заходів чи запуску нових сервісів.

Варто наголосити на синергетичному ефекту стандартів у сфері гостинності. Сутність синергетичного ефекту від поєднання стандартів ISO 9001:2015 та ISO 21500:2021 така: ISO 9001 забезпечує якість послуг і процесів, ISO 21500 – структуру та логіку управління проєктами.

Це дозволяє підприємствам гостинності: стандартизувати операційні процеси ISO 21500:2021; підвищити прозорість управлінських рішень; швидше адаптуватись до змін ринку ISO 21500:2021; поліпшити взаємодію з клієнтами і партнерами; мінімізувати ризики реалізації проєктів.

Вищенаведений аналіз обґрунтовує те, що міжнародні стандарти є не лише декларативними вимогами, а й практичними механізмами, що підвищують ефективність управління проєктами у сфері гостинності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Обґрунтовано, що міжнародна стандартизація є стратегічним інструментом підвищення ефективності управління проєктами підприємств індустрії гостинності. Застосування стандартів ISO 9001:2015 та ISO 21500:2021 забезпечує системність, прозорість і передбачуваність управлінських процесів, поєднуючи управління якістю зі структурованим проєктним циклом.

Це сприяє зростанню задоволеності клієнтів, оптимізації ресурсів, зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій. Ключовою умовою результативності визначено адаптацію стандартів до галузевої специфіки, інтеграцію систем управління та використання цифрових інструментів для моніторингу й удосконалення процесів. Запропонована логіко-структурна модель підтверджує синергетичний ефект поєднання стандартів, цифровізації та організаційних механізмів, що забезпечує стратегічний розвиток і стало конкурентоспроможність підприємств.

Перспективи подальших досліджень варто зосередити на розробленні галузевих моделей інтегрованих систем управління для підприємств різного масштабу, оцінюванні економічної ефективності впровадження стандартів у готельно-ресторанному й туристичному бізнесі, формуванні методик вимірювання синергетичного ефекту від поєднання стандартів якості та управління проєктами, а також аналізу впливу цифрової трансформації на адаптацію міжнародних стандартів у сфері гостинності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>
2. Худо В. В. Інноваційні моделі управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-106>
3. Івко А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проєктами проєктно-орієнтованих організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 38–45.
4. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проєктами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10
5. Бушуєв С., Козир Б. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проєктами та програмами. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. № 61. С. 187–207. DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>
6. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Інновації та технології у сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 26–31. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5)
7. Траченко Л. А. Інтегровані системи управління як засіб сталого розвитку та успішного ведення бізнесу. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку: економіко-правовий аспект* : колективна монографія / за ред. А. В. Андрейченка, Н. В. Захарченко. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 347–385.
8. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 254–266.
9. Мартиняк І., Бакушевич І. Гібридні моделі управління проєктами в умовах сталого розвитку та

цифрової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>

10. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Концептуальні напрями забезпечення підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>

11. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016. 22 с.

12. ДСТУ ISO 21500:2022 (ISO 21500:2022, IDT). Управління проєктами, програмами та портфелями. Контекст та концепції [Чинний від 2022-01-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2022. 14 с.

REFERENCES

1. Povorozniuk, I. (2022), Upravlinnia yakistiu posluh na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryzy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>

2. Khudo, V. V. (2025), Innovatsiini modeli upravlinnia proektamy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 76, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-106>

3. Ivko, A. V. (2023), Analiz modelei spilnoho vykorystannia metodolohii v upravlinni proektamy proektno-orientovanykh orhanizatsii, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, № 55, s. 38–45.

4. Smolych, D. V. (2019), Innovatsiini metody upravlinnia proektamy, *Ekonomichniy forum*, № 4, s. 50–54, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10

5. Bushuiev, S. and Kozyr, B. (2020), Hibrydzatsiia metodolohii upravlinnia infrastrukturnymy proektamy ta prohramamy, *Visnyk Odeskoho natsionalnoho morskoho universytetu*, № 61, s. 187–207, DOI: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2020-1-5-26>

6. Chepurda, L., Osypenkova, I., Sukhenko, V. and Sukhenko, Ye. (2024), Kliuchovi aspekty vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu ISO 9001:2015 u hotelno-restorannii industrii, *Innovatsii ta tekhnolohii u sferi posluh i kharchuvannia*, № 1 (11), s. 26–31, DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5)

7. Trachenko, L. A. (2024), Intehrovani systemy upravlinnia yak zasib staloho rozvytku ta uspishnoho vedennia biznesu, *Upravlinnia biznesom v paradyhmi staloho rozvytku: ekonomiko-pravovyi aspekt : kolektyvna monohrafiia / za red. A. V. Andreichenka, N. V. Zakharchenko*, Odesa : ONEU, Ch. 2., s. 347–385.

8. Sushko, N. (2025), Suchasni instrumenty upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi, *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, № 8, s. 254–266.

9. Martyniak, I. and Bakushevych, I. (2024), Hibrydni modeli upravlinnia proektamy v umovakh staloho rozvytku ta tsyfrovoi ekonomiky, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 3(50), s. 21–26, DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>

10. Davydova, O. Yu. and Sysoieva, S. I. (2022), Kontseptualni napriamy zabezpechennia ipidvyshchennia yakosti posluh pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva, *Internauka*, № 12, DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>

11. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Chynnyi vid 2016-07-01]. Vyd. ofits (2016), Kyiv, DP «UkrNDNTs», 22 s.

12. DSTU ISO 21500:2022 (ISO 21500:2022, IDT). Upravlinnia proektamy, prohramamy ta portfeliamy. Kontekst ta kontseptsii [Chynnyi vid 2022-01-01]. Vyd. ofits. (2022), Kyiv, DP «UkrNDNTs», 14 s.

Стаття надійшла: 21.01.2026

Стаття прийнята: 18.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 368.01

Черкасова С. В.,
svetlacheir@gmail.com, 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

Бойчук А. С.,
nastabojcuk03@gmail.com,
magіstr, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЗАВДАННЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВОГО РИНКУ

Анотація. У статті досліджується економічна безпека страхового ринку як багатокомпонентна категорія, яка містить у собі фінансову, інформаційну, інвестиційну, регуляторну, соціальну, кадрову та організаційно-управлінську види безпечної діяльності, від стану яких залежить належне виконання цим ринком його функцій. Зазначено, що в умовах повномасштабної воєнної агресії проти України стан економічної безпеки страхового ринку погіршився внаслідок появи додаткових ризиків і загроз, які проявились як на макрорівні, так і безпосередньо в страховій діяльності надавачів страхових послуг. У цих умовах актуалізуються завдання страхового менеджменту щодо подолання загроз належному стану економічної безпеки та забезпечення розвитку стабільного, цілісного та фінансово стійкого страхового ринку. В статті окремо виділені дві групи завдань страхового менеджменту на макро- та мікрорівні для забезпечення всіх складових економічної безпеки досліджуваного ринку. На рівні держави в їх складі передбачені розробка та реалізація ефективної політики розвитку страхового ринку, наближення його до європейських стандартів функціонування, жорсткий нагляд за платоспроможністю страховиків, встановлення вимог до напрямів інвестування, систем корпоративного управління та професійної компетенції кадрів, розвиток систем соціального та пенсійного страхування та ін. На рівні надавачів страхових послуг такі завдання охоплюють формування достатнього обсягу капіталу, страхових резервів для покриття страхових зобов'язань, розвиток ефективних систем корпоративного управління та управління ризиками, забезпечення збалансованого страхового та інвестиційного портфелів, впровадження онлайн-сервісів продажу страхових продуктів, запобігання незаконним страховим операціям та ін. Зроблено висновок, що успішна реалізація зазначених завдань залежить від скоординованості дій усіх суб'єктів страхового менеджменту та ефективності їх управлінських рішень.

Ключові слова: страховий ринок, страхові компанії, страховий менеджмент, економічна безпека, ризик.

Cherkasova S. V.,
svetlacheir@gmail.com, 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 Economic, Lviv

Boyчук A. S.,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economic, Lviv

THE TASKS OF INSURANCE MANAGEMENT IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE INSURANCE MARKET

Abstract. The article examines the economic security of the insurance market as a multi-component category that includes financial, informational, investment, regulatory, social, personnel and organizational and managerial types of safe activities, the state of which determines the proper performance of this market's functions. It is noted that in the conditions of full-scale military aggression against Ukraine, the state of economic security of the insurance market deteriorated due to the emergence of additional risks and threats that manifested themselves both at the macro level



and directly in the insurance activities of insurance service providers. In these conditions, the tasks of insurance management are actualized in terms of overcoming threats to the proper state of economic security and ensuring the development of a stable, integral and financially sustainable insurance market. The article separately identifies two groups of insurance management tasks at the macro and micro levels to ensure all components of the economic security of the studied market. At the state level, they include the development and implementation of an effective policy for the development of the insurance market, its approximation to European standards of functioning, strict supervision of the solvency of insurers, establishment of requirements for investment areas, corporate governance systems and professional competence of personnel, development of social and pension insurance systems, etc. At the level of insurance service providers, such tasks include the formation of a sufficient amount of capital, insurance reserves to cover insurance liabilities, the development of effective corporate governance and risk management systems, ensuring balanced insurance and investment portfolios, the implementation of online services for the sale of insurance products, the prevention of illegal insurance transactions, etc. It is concluded that the successful implementation of these tasks depends on the coordination of actions of all insurance management entities and the effectiveness of their management decisions.

Keywords: insurance market, insurance companies, insurance management, economic security, risk.

JEL Classification: G22, G28

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-25>

Постановка проблеми. Важливість забезпечення належного стану економічної безпеки страхового ринку зумовлена його вагомою роллю у функціонуванні фінансової системи країни та національної економіки. Страховий ринок виконує важливі завдання щодо перейняття страхових ризиків, компенсації збитків при настанні несприятливих обставин, постачання в економіку країни довгострокових інвестиційних ресурсів, забезпечення соціального захисту населення. Реалізація цих завдань значно ускладнилась в умовах повномасштабної воєнної агресії росії проти України, що спричинило безпосередній вплив на погіршення економічної безпеки страхового ринку внаслідок посилення кризових явищ в соціально-економічному житті країни, втрати активів на окупованих територіях та внаслідок бойових дій, падіння попиту на страхові послуги через скорочення економічної активності, чисельності працездатного населення, зменшення доходів громадян та посилення бідності. У цих умовах актуалізується завдання розробки та реалізації ефективних управлінських рішень суб'єктами страхового менеджменту як на макро-, так і на мікрорівні, що дозволить мінімізувати негативний вплив ризиків і загроз функціонування ефективного, цілісного та стабільного страхового ринку та посилити стан його економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження змісту економічної безпеки страхового ринку, інструментів і засобів її забезпечення становить інтерес для багатьох вітчизняних науковців як в розрізі її цілісності, так і за окремими її компонентами. Дослідження основних індикаторів фінансової безпеки страхового ринку та чинників її забезпечення провели Д. Попович, М. Пилат [1], Н. Ситник, М. Михайлюк [2] та інші науковці. Розгляд змісту економічної безпеки страхового ринку міститься в роботах таких науковців, як В. Андрієнко, Р. Кобко [3], а також О. Слободянюк та І. Примаченко [4]. Дослідження змісту економічної безпеки страхових компаній та її

складових елементів на мікрорівні здійснили Л. Омельчук [5], В. Бобиль, О. Топоркова та І. Абеніхіна [6]. Розгляд механізмів забезпечення економічної безпеки страхового ринку, які охоплюють ключові операції страхування та забезпечують їх ефективність і мінімізацію ризиків, провели Р. Лупак та М. Куницька-Іляш [7]. Дослідження стану функціонування вітчизняного страхового ринку в умовах війни, яке провели науковці [8; 9], однозначно показує появу нових ризиків і загроз його економічній безпеці і вимагає сучасних інструментів для їх подолання [10]. Важливість забезпечення належного стану економічної безпеки вітчизняного страхового ринку в сучасних складних соціально-економічних умовах і необхідність розробки ефективних управлінських рішень для досягнення цього завдання обумовлюють актуальність дослідження і доцільність продовження наукового пошуку у цьому напрямку.

Постановка завдання. Відповідно до обраного напряму наукового дослідження поставлено завдання: дослідити зміст та структуру категорії «економічна безпека страхового ринку», виділити її складові та визначити основні завдання страхового менеджменту на рівні державних регуляторів і надавачів страхових послуг для забезпечення належного стану функціонування кожної із них та посилення економічної безпеки страхового ринку у цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вдосконалення страхової справи в Україні зумовило розвиток вітчизняного страхового ринку як важливої складової фінансової системи держави. Страховий ринок виконує надважливу роль у перейнятті ризиків, забезпеченні стабільності господарської діяльності, зміцненні соціальних гарантій громадян та стимулюванні економічного зростання. Завдяки механізмам цього ринку створюються грошові фонди, призначені для відшкодування чи мінімізації збитків, спричинених непередбаченими обставинами, що дає змогу зменшити негативні

наслідки ризиків для економічної системи країни та посилити її економічну безпеку.

У міру розвитку страхових відносин змінився і підхід науковців до трактування сутності страхового ринку, за яким більшість характеризує його як складну економічну систему, що забезпечує постачання та споживання страхових послуг у цілях перейняття та мінімізації ризиків, що виникають у економічних суб'єктів та громадян, відповідно до правил такої діяльності, визначених законодавством, та ключових засад її державного регулювання [11; 12].

За такого підходу учасниками страхового ринку виступають не тільки надавачі та споживачі страхових послуг, а й органи державного регулювання, саморегулювні організації та об'єднання страхових організацій, інфраструктурні інститути та інші учасники, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективної діяльності цього ринку і його належної економічної безпеки.

Цілком зрозуміло, що належне виконання страховим ринком ключової функції щодо надання надійного страхового захисту є можливим за умови ефективного управління страховою діяльністю, що забезпечується системою страхового менеджменту.

Страховий менеджмент розглядається як система принципів і методів розроблення та реалізації ефективних управлінських рішень, що забезпечують раціональне формування й використання потенціалу професійних учасників страхового ринку та забезпечення ефективного страхового захисту для споживачів страхових послуг. Страховий менеджмент є багатофункціональною діяльністю, яка охоплює розробку і реалізацію планів стратегічного і поточного розвитку страховиків, формування необхідних організаційного, фінансового, інвестиційного, кадрового потенціалів та їх ефективне використання, розробку та реалізацію страхових продуктів, забезпечення процесів оцінювання страхових ризиків, відбору ризиків на страхування, укладення страхових договорів та врегулювання страхових претензій, здійснення управління грошовими потоками, інвестиціями, платоспроможністю та фінансовою надійністю надавачів страхових послуг, організацію процесів внутрішнього фінансового моніторингу та ін.

Ефективний страховий менеджмент дозволяє не лише забезпечити виконання функцій страхування та мікрорівні, а й сприяти вдосконаленню страхових відносин в країні, становленню та розвитку ефективного, конкурентного, фінансового стійкого та цілісного страхового ринку.

Суб'єктів страхового менеджменту необхідно розглядати на трьох рівнях:

- на першому (макрорівні) прийняття управлінських рішень забезпечують уповноважені державні органи, в складі яких ключову роль відіграє Національний банк України як основний регулятор страхового ринку;

- на другому здійснюється діяльність саморегулювних організацій – об'єднань страхових компаній, неприбуткових асоціацій, таких як Ліга страхових організацій України, Моторне (транспортне) страхове бюро України, Авіаційне страхове бюро України, Морське страхове бюро України, Українська федерація убезпечення та ін., яким держава передала окремі функції щодо регулювання страхового ринку;

- на третьому (мікрорівні) управлінські рішення приймають органи управління професійних учасників страхового ринку, зокрема страхових компаній, страхових посередників, перестрахових організацій, інститутів допоміжної інфраструктури страхового ринку.

Управлінська діяльність суб'єктів страхового менеджменту спрямована на забезпечення ефективного розвитку страхового ринку в рамках єдиної державної політики, запобігання неплатоспроможності надавачів страхових послуг, належного захисту інтересів страхувальників та застрахованих осіб тощо.

В умовах воєнної агресії проти України забезпечення ефективного розвитку страхового ринку ускладнилось внаслідок появи нових додаткових викликів і загроз, що перешкоджають його стабільності та фінансовій стійкості і чинять негативний вплив на забезпечення його економічної безпеки.

У складі таких негативних чинників, що гальмують повноцінний розвиток вітчизняного страхового ринку, необхідно виділити ризик втрати страхових активів на окупованих територіях та внаслідок бойових дій, зменшення доступності страхових послуг внаслідок падіння доходів і зростання бідності населення, поглиблення асиметрії в темпах розвитку страхових компаній, інфляційний та валютний ризики та ін.

Склад основних ризиків та загроз, що перешкоджають ефективному розвитку вітчизняного страхового ринку та негативно впливають на стан його економічної безпеки, можна поділити на дві групи, а саме на такі, що проявляються на макрорівні, та такі, що мають місце на мікрорівні (рис. 1).



Рис. 1. Склад ризиків і загроз, що впливають на погіршення економічної безпеки страхового ринку
(складено авторами)

До першої групи варто віднести ризики кризових явищ в суспільно-політичному житті країни, в національній економіці, системної кризи на фондовому ринку, втрати активів внаслідок війни, падіння доходів суб'єктів господарювання і населення, помилкових заходів державного регулювання страхового ринку, валютний, інфляційний, військові ризики та ін.

Друга група ризиків та загроз, що негативно впливають на стан економічної безпеки страхового ринку, спричинена помилковими або неефективними організаційно-управлінськими рішеннями, що

приймають на мікрорівні керівники страховиків та допоміжних інститутів інфраструктури цього ринку. В їх складі ризики неефективної стратегії розвитку страховика, недієвої системи корпоративного управління та управління ризиками, зменшення обсягів наданих страхових послуг та невиправданого зростання страхових виплат, незбалансованого страхового портфеля, недостатніх страхових резервів, помилкової структури та втрати інвестиційних активів, недостатнього нагляду за збереженням конфіденційної інформації, шахрайства тощо.

Цілком зрозуміло, що в умовах війни склад ризиків та загроз, що чинять негативний вплив на стан економічної безпеки страхового ринку, суттєво розширився. В цих умовах актуалізується завдання реалізації ефективного страхового менеджменту, націленого на розробку адекватних управлінських рішень й інструментів, здатних нейтралізувати негативний вплив наявних та нових загроз щодо ефективного розвитку страхового ринку та забезпечити його належну економічну безпеку.

Під економічною безпекою страхового ринку вважаємо за доцільне розуміти такий стан захищеності інтересів усіх його учасників, в складі яких страховики, страхувальники, інститути інфраструктури ринку, державні органи, об'єднання страховиків та ін., що забезпечує ефективне функціонування цього ринку, його стабільність та фінансову стійкість, належне виконання ним передбачених функцій відповідно до норм і правил, визначених вітчизняним законодавством.

За своєю структурою економічна безпека страхового ринку є складним поняттям і охоплює такі види безпечної діяльності, як фінансову, інформаційну, інвестиційну, регуляторну, соціальну, кадрову, організаційно-управлінську. Необхідно зазначити, що управлінський вплив на досягнення цих складових економічної безпеки здійснюється як на мікрорівні, так і за рахунок реалізації заходів державного регулювання.

Розглянемо зміст основних складових економічної безпеки страхового ринку.

Так, під *фінансовою безпекою* цього ринку більшість науковців розуміє здатність цієї системи протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечуючи належну платоспроможність, фінансову надійність та стійкість надавачів страхових послуг. Фінансову безпеку розглядають як основу економічної безпеки страхового ринку, а вимоги щодо її забезпечення, зокрема щодо мінімального розміру капіталу страховиків, показників їх платоспроможності і фінансової надійності, визначені законодавством.

Інформаційна безпека характеризує такий стан страхового ринку, за якого забезпечується надійний захист конфіденційної інформації, цілісності та доступності даних клієнтів та самих надавачів страхових послуг для недопущення у процесі страхування витоку інформації, шахрайства, спотворення даних, кіберзагроз тощо. Водночас прозорість та відкритість інформації про результати діяльності страховиків, про види та умови страхування, що пропонуються ними, підвищує доступність страхових послуг для клієнтів та дозволяє підтримувати стабільне функціонування ринку.

Інвестиційна безпека страхового ринку забезпечується здатністю його професійних учасників формувати і розміщувати свої резерви та управляти інвестиційними активами відповідно до нормативів диверсифікації, визначених законодавством, раціональним поєднанням в інвестиційних стратегіях цілей безпечності та дохідності вкладень для

надійного захисту капіталу страхових компаній та його зростання за рахунок інвестиційного доходу.

Регуляторна безпека страхового ринку полягає у забезпеченні стабільності законодавчих засад функціонування страхового ринку, покращення форм, методів та інструментів державного регулювання діяльності професійних учасників цього ринку відповідно до потреб вдосконалення та розвитку страхування, недопущенні зловживань і порушень у страховій діяльності, надійному захисті прав споживачів страхових послуг, створенні умов для формування стійкого, прозорого та конкурентного ринку та поступовій його інтеграції до європейського страхового простору.

Соціальну безпеку страхового ринку варто розглядати як здатність цієї системи захищати інтереси громадян і суспільства в цілому від фінансових втрат, спричинених страховими випадками, забезпечуючи його стабільність, довіру клієнтів та компенсацію збитків. Завдяки належному стану соціальної безпеки страхового ринку забезпечується соціально-економічна стабільність у державі, соціальний захист громадян при втраті працездатності, настанні інвалідності, у пенсійному віці тощо.

Кадрова безпека страхового ринку забезпечується діяльністю кваліфікованого кадрового персоналу, здатного приймати ефективні управлінські рішення у страховій діяльності, формування якого забезпечується через професійний відбір, навчання, контроль, підвищення кваліфікації та ін., а також шляхом налагодження співпраці страховиків з надійними контрагентами (страховими посередниками, інститутами інфраструктури) та для мінімізації ризиків збитків, спричинених людським фактором.

Організаційно-управлінську безпеку страхового ринку пов'язують із системою заходів щодо забезпечення належного корпоративного управління в страхових компаніях, прозорості та контролю прийняття та реалізації управлінських рішень, розробки стратегічних та поточних планів розвитку страхової діяльності, прийняття ефективних управлінських рішень щодо оцінювання страхових ризиків, проведення андеррайтингу, укладення страхових договорів та врегулювання страхових претензій.

Розгляд змісту основних складових економічної безпеки страхового ринку дозволяє зрозуміти складність та комплексність завдань страхового менеджменту в забезпеченні її належного стану. Регуляторна безпека страхового ринку передусім забезпечується діяльністю держави на макрорівні. Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України як державний регулятор страхового ринку, Антимонопольний комітет України, Державна служба фінансового моніторингу та інші органи здійснюють законодавчо-регуляторну та контролюючу діяльність на страховому ринку, визначають її правила та обов'язкові економічні нормативи, здійснюють нагляд, аналізують та контролюють основні показники

діяльності страховиків, застосовують обмеження у перестраховальній діяльності та ін.

Основна мета регуляторного впливу держави на страховий ринок полягає у забезпеченні його ефективного розвитку шляхом створення необхідних умов для діяльності страхових організацій різних організаційно-правових форм, захисту інтересів страхувальників, застрахованих осіб та перетворення його у потужного постачальника інвестиційного капіталу для розвитку національної економіки.

З метою узгодження професійних інтересів, вироблення спільної позиції щодо розвитку галузі та реалізації колективних проєктів страхові компанії можуть створювати об'єднання у формі неприбуткових асоціацій, спілок чи інших організаційних структур. Подібні інституції виконують представницькі, координаційні та консультативні функції, однак не мають права безпосередньо здійснювати страхові операції. У міру вдосконалення державного регулювання страхового ринку таким саморегульованим організаціям держава може передавати частину наглядових функцій, зокрема щодо отримання та аналізування фінансової звітності учасників, клопотання щодо отримання або вилучення ліцензій на страхову діяльність, внесення пропозицій щодо змін у страховому законодавстві та ін. Створення таких об'єднань зумовлене необхідністю інституційної взаємодії учасників ринку та забезпечення спеціалізованого підходу до окремих видів

страхування. Як показує практика, їх діяльність сприяє підвищенню надійності страховиків-учасників пулу шляхом розподілу ризиків, що розширює можливості та збільшує обсяги надання страхових послуг, а також знижує ймовірність банкрутства за критичних обставин.

На мікрорівні розробку та реалізацію завдань страхового менеджменту забезпечують суб'єкти, що є підпорядкованими керівництву страхової компанії. Керівники філій і відділень, спеціалізованих функціональних відділів, менеджери, інші наймані працівники здійснюють безпосередній вплив на ресурсний потенціал страхової організації та можуть бути як джерелом внутрішніх загроз, так і сприяти їх зниженню залежно від їх намірів та кваліфікації. Поряд з ними участь у розробці і реалізації завдань страхового менеджменту на мікрорівні забезпечують материнські організації, які зацікавлені у зростанні фінансової надійності страхової компанії, перестраховики, страхові агенти та страхові брокери, інші інститути, що надають супутні страхові послуги.

Ефективна взаємодія зазначених суб'єктів забезпечує належний стан складових економічної безпеки страхового ринку.

Розподіл завдань страхового менеджменту щодо забезпечення економічної безпеки страхового ринку в розрізі її складових наведений у табл. 1.

Таблиця 1

Завдання страхового менеджменту щодо забезпечення економічної безпеки страхового ринку

Складові економічної безпеки	Завдання страхового менеджменту, що реалізуються на макрорівні	Завдання страхового менеджменту, що реалізуються на мікрорівні
1	2	3
Фінансова	Законодавче встановлення вимог до розміру власного (статутного) капіталу, резервів, показників платоспроможності і фінансової надійності страховиків	Формування достатнього обсягу капіталу, активів, страхових резервів для покриття страхових зобов'язань; дотримання економічних нормативів
	Моніторинг фінансового стану для недопущення банкрутства страховиків, жорсткий нагляд за їх платоспроможністю	Забезпечення високої якості страхових активів
	Застосування заходів впливу до порушників економічних нормативів	Реалізація обґрунтованого перестрахування
Інформаційна	Розробка заходів для протидії шахрайству і кіберзлочинам, створення національних баз даних недобросовісних клієнтів	Забезпечення захищеності систем обробки і зберігання даних про страхові операції
	Визначення вимог і правил щодо проведення внутрішнього фінансового моніторингу	Збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації про клієнтів
	Функціонування Комплексної інформаційної системи НБУ, де оприлюднюється інформація про страховика, його ліцензії та стан діяльності	Запобігання сумнівним страховим операціям та тим, які пов'язані з відмиванням незаконних доходів, фінансуванням тероризму
	Організація «гарячої» лінії зі страхувальниками для інформування про порушення їх прав	Впровадження онлайн-сервісів продажу страхових послуг
Інвестиційна	Встановлення вимог до інвестиційної діяльності страхових компаній	Формування збалансованого за критеріями ризику і надійності інвестиційного портфеля

Продовження табл. 1

1	2	3
	Визначення дозволених активів для розміщення коштів страхових резервів і пріоритетних напрямів інвестування	Регулярний перегляд інвестиційного портфеля на відповідність цілям інвестування
	Встановлення вимог до диверсифікації та граничних нормативів інвестування у дозволени активи	Розробка та реалізація заходів для нейтралізації негативного впливу інфляції та валютних коливань
Регуляторна	Розробка та реалізація ефективної політики розвитку страхового ринку	Внесення пропозицій до саморегулювних організацій щодо змін законодавства та нормативних актів зі страхової діяльності
	Здійснення процедур нагляду і контролю за діяльністю надавачів страхових послуг	
	Розробка механізму пруденційного нагляду	Складання, подання та оприлюднення регулярної фінансової звітності
	Впровадження вимог ЄС (зокрема, директив Solvency II) для забезпечення стійкості до глобальних криз	Забезпечення дотримання вимог законодавства для скорочення обсягів державного нагляду
Соціальна	Забезпечення захисту прав страхувальників на законодавчому рівні	Формування чітких та зрозумілих для клієнтів умов страхових угод
	Запровадження механізму компенсацій у разі банкрутства страхової компанії	Створення гарантійних фондів для відшкодування збитків
	Розвиток систем соціального страхування, пенсійного страхування, забезпечення участі страховиків у впровадженні другого (обов'язкового) накопичувального рівня пенсійної системи	Розширення складу добровільних видів страхування та розробка цікавих та доступних для населення страхових продуктів
	Розробка механізму врегулювання страхової претензії у судовому порядку або шляхом звернення до регулятора	Проведення заходів з пропагування страхування та підвищення страхової культури населення
Кадрова	Визначення вимог до рівня освіти, професійної відповідності, ділової репутації керівників страхових компаній	Забезпечення ефективного формування та використання кадрового потенціалу
	Визначення спеціальних вимог до осіб, які відповідають за ризик-менеджмент, фінансовий моніторинг, внутрішній аудит, актуарні розрахунки, аварійних комісарів	Забезпечення підвищення кваліфікації працівників та їх адаптації до нових технологій страхової діяльності
	Визначення вимог до підвищення кваліфікації та атестації фахівців	Скорочення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці
	Встановлення обов'язкової сертифікації для страхових посередників	Професійне та соціальне стимулювання розвитку персоналу
Організаційно-управлінська	Визначення вимог до організаційно-правової форми страховиків	Застосування ефективних практик управління в діяльності страховиків
	Визначення вимог до системи корпоративного управління та внутрішнього контролю	Розробка і оприлюднення внутрішніх Правил надання страхових послуг
	Визначення ліцензійних вимог за видами страхування, обмежень на суміщення страхової діяльності та вимог щодо включення страхових компаній до Державного реєстру фінансових установ	Організація раціональних процесів відбору ризиків на страхування, належного оформлення страхових договорів, здійснення страхових виплат, врегулювання страхових претензій
	Визначення вимог до структури власності страховика та власників істотної участі	Формування збалансованого страхового портфеля
	Встановлення вимог до перестрахової діяльності	Формування ефективної системи продажу страхових продуктів

Джерело: розроблено авторами

Виходячи зі змісту основних завдань страхового менеджменту, представлених у табл. 1, можна зробити висновок про складність та багатокомпонентність процесу формування та забезпечення належного стану економічної безпеки страхового ринку. Успішність цього процесу залежить від скоординованості дій усіх суб'єктів страхового менеджменту, правильності обрання напрямку розвитку страхового ринку в сучасних складних соціально-економічних умовах та ефективних управлінських рішень як на рівні держави, так і на рівні професійних учасників цього ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Забезпечення належного стану економічної безпеки страхового ринку є комплексним багатофункціональним завданням, на вирішення якого мають бути спрямовані як зусилля держави, так і дії його професійних учасників. Вирішення цього завдання суттєво ускладнилось в умовах війни за рахунок появи нових викликів і загроз, що ускладнили функціонування страхового ринку. Серед них: погіршення соціально-економічної ситуації в країні, втрата активів страховиків на окупованих територіях та внаслідок воєнних дій, падіння попиту на страхові послуги через скорочення бізнесу, міграцію населення, зменшення доходів громадян, інфляційний та валютний ризики. Водночас євроінтеграційні прагнення України визначають необхідність збереження в країні стабільного, цілісного та фінансово стійкого страхового ринку та створення необхідних умов для його подальшого розвитку і забезпечення належного стану економічної безпеки. Для забезпечення всіх складових економічної безпеки страхового ринку, таких як фінансова, інформаційна, інвестиційна, регуляторна, соціальна, кадрова та організаційно-управлінська, необхідними є скоординовані ефективні управлінські рішення як на рівні державних регуляторів, так і професійних учасників цього ринку. Завдання страхового менеджменту щодо забезпечення економічної безпеки страхового ринку на мікрорівні мають бути спрямовані на забезпечення стабільного функціонування надавачів страхових послуг в умовах розширеного складу викликів і загроз безпеці, підвищення їх платоспроможності та надійності, посиленні контролю за їх фінансовою стійкістю, формування достатнього обсягу капіталу і страхових резервів, раціональне формування страхового та інвестиційного портфеля, належне забезпечення виконання страхових зобов'язань, застосування передових управлінських практик щодо проведення андерайтингу, відбору ризиків на страхування та врегулювання страхових претензій, впровадження новітніх цифрових технологій та ін. Завдання страхового менеджменту на рівні держави у цьому контексті мають забезпечити стабільний поступовий розвиток прозорого, конкурентного страхового ринку як важливої убезпечувальної системи та джерела постачання інвестиційних ресурсів для розвитку економіки за рахунок вдосконалення страхового законодавства, наближення його до європейських стандартів,

покращення форм і методів державного регулювання, нагляду і контролю за професійними учасниками для недопущення випадків банкрутств на ринку та поступового зменшення обсягів наглядового навантаження за сумлінними страховиками, належного дотримання прав та захисту споживачів страхових послуг. Водночас важливими є посилення контролю за страховими операціями, що мають на меті легалізацію незаконних доходів чи фінансування тероризму, а також боротьба з шахрайством та кіберзлочинами, що загрожують економічній безпеці цього ринку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі мають бути сфокусовані на вивченні сучасних практик іноземних страховиків щодо забезпечення економічної безпеки з урахуванням євроінтеграційних прагнень України та необхідності інтеграції вітчизняних страхових компаній до європейського страхового простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Попович Д., Пилат М. Фінансова безпека страхового ринку в умовах дії воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2023. № 3 (51). С. 116-129. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/929/1186>.
2. Ситник Н., Михайлюк М. Загрози та ризики фінансової безпеки страхового ринку України в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-33>
3. Андрієнко В. М., Кобко Р. В. Сутність та місце безпеки ринку страхових послуг в економічній безпеці держави. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 24-28.
4. Слободянюк О. В., Примаченко І. Ф. Страховий ринок: драйвер економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 1. С. 88-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-12>
5. Омельчук Л. В. Сутнісні характеристики економічної безпеки страхової компанії з позиції теорії безпекознавства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/156.pdf
6. Бобиль В. В., Топоркова О. А., Аберніхіна І. Г. Складові елементи економічної безпеки страхової компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 19-23.
7. Лупак Р., Куницька-Ляш М. Механізми забезпечення економічної безпеки страхового ринку. *Проблеми економіки*. 2025. № 2 (64). С. 60-66.
8. Мельник В., Волкова В. Функціонування страхового ринку України: нові виклики та загрози. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5 (84). С. 71-80. URL: <https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk.tntu2023.05>.
9. Марина А. С., Пеценко М. В. Страховий ринок України в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5 (05). С. 44-51. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>.

10. Баранов А. Л., Баранова О. В. Деякі особливості державного регулювання страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 96–114.

11. Страхування : підручник / В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич та ін.; ред. В. Д. Базилевич. Київ : Знання, 2008. 1019 с.

12. Приказюк Н. В. Страхова система України: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Логос, 2017. 611 с.

REFERENCES

1. Popovych, D. and Pylat, M. (2023), Finansova bezpeka strakhovoho rynku v umovakh dii voiennoho stanu, *Finansovyi prostir*, № 3 (51), s. 116–129, available at: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/929/1186>.

2. Sitnik, N. and Mihaylyuk, M. (2023), Zagrozi ta riziki finansovoyi bezpeki strakhovoho rynku Ukraini v umovakh vlyni, *Molodiy vcheniy*, № 5 (117), available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-33>

3. Andriienko, V. C Kobko, R. (2017), Sutnist ta mistse bezpeky rynku strakhovykh posluh v ekonomichnii bezpetsi derzhavy, *Ekonomika ta derzhava*, № 5, s. 24–28.

4. Slobodianiuk, O. V. and Prymachenko, I. F. (2023), Strakhovyi rynek: draiver ekonomichnoi bezpeky, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, № 1, s. 88–94, available at: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-12>

5. Omel'chuk, L. V. (2018), Sutnisni kharakterystyky ekonomichnoi bezpeky strakhovoi kompanii z pozytsii teorii bezpekoznavstva, *Efektivna ekonomika*,

№ 10, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/156.pdf.

6. Bobyl, V., Toporkova, O. and Abernikhina, I. (2024), Skladovi elementy ekonomichnoi bezpeky strakhovoi kompanii, *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 4, s. 19–23.

7. Lupak, R. and Kynytska-Iliash, M. (2025), Mekhanizmy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky strakhovoho rynku, *Problemy ekonomiky*, № 2 (64), s. 60–66.

8. Melnyk, V. and Volkova, V. (2023), Funktsionuvannia strakhovoho rynku Ukrainy: novi vyklyky ta zahrozy, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, № 5 (84), s. 71–80, available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.

9. Maryna, A. S. and Pecenko, M. V. (2023), Strakhoviy rynek Ukrainy v umovakh viiny, *Cyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, № 5, s. 44–51, available at: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>

10. Baranov, A. L. and Baranova, O. V. (2022), Deiaki osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Finansy Ukrainy*, № 7, s. 96–114.

11. Bazylevych, V. D. and Bazylevych, K. S. (2008), Strakhuvannia, Znannia, Kyiv, 1019 s.

12. Prykaziuk, N. V. (2017), Strakhova systema Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka, Lohos, Kyiv, 611 s.

Стаття надійшла: 02.02.2026

Стаття прийнята: 19.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК: 005:658.0+658.589

*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*

*Вербова О. С.,
o.s.verbova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9584-629x,
Researcher ID: ABM-6290-2022,
д. е. н., проф., професорка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний
університет, м. Львів*

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ДИНАМІЧНА АДАПТИВНІСТЬ

Анотація. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю впровадження інноваційних управлінських підходів, здатних забезпечити динамічну адаптацію підприємств до сучасних викликів нестабільного середовища та їхню стратегічну стійкість і сталий розвиток. Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування інноваційних управлінських підходів та інструментарію динамічної адаптивності як пріоритетних чинників забезпечення стратегічної резильєнтності підприємств в умовах трансформаційних змін. Доведено необхідність оновлення управлінських підходів, пріоритетними напрямками якого є проактивні, гнучкі, інноваційні та адаптивні моделі управління підприємствами. Особливу увагу приділено концепціям гнучкого та адаптивного менеджменту підприємств. Розкрито вплив інструментарію Agile- і Lean-менеджменту, інноваційних управлінських моделей, цифрової трансформації, гнучкого стратегічного планування та підприємницької інноваційної культури на динамічну адаптивність підприємств до трансформаційних змін у сучасних реаліях. Наведено приклади успішного впровадження інновацій у менеджменті підприємств, зокрема українських компаній, що адаптувалися до воєнних викликів та соціально-економічної нестабільності. Розкрито вагому роль лідерства, командної взаємодії та стратегічного бачення в управлінні сталим розвитком підприємств. Обґрунтовано пріоритетне значення у забезпеченні стратегічної резильєнтності підприємств екологічної свідомості, етичності та корпоративної соціальної відповідальності як невід'ємних складових сучасної управлінської парадигми сталого розвитку. Запропоновано впровадити інноваційні інструменти для підвищення ефективності управління адаптивністю малих, середніх та великих підприємств у нестабільному середовищі. Синергія динамічної адаптивності, інноваційних підходів та сучасних цифрових технологій забезпечує ефективне стратегічне управління резильєнтністю підприємств в умовах трансформаційних змін. Перспективи подальших досліджень зосереджені на розробленні практичних моделей інтеграції адаптивності, інновацій та цифрових технологій у повсякденне управління підприємницькою діяльністю.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, трансформація, інновації, цифрові технології, підходи, адаптивність, ефективність, стратегічне управління, резильєнтність, сталий розвиток.

*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*

*Verbova O. S.,
o.s.verbova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-9584-629x,
Researcher ID: ABM-6290-2022,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*



MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP AT THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION CHANGES: INNOVATION APPROACHES AND DYNAMIC ADAPTABILITY

Abstract. The actuality of research is determined the necessity of implementation the innovation managing approaches, which are capable to secure the dynamic adaptation of enterprises to the modern challenges of the unstable surroundings and it strategic stability and sustainable development. The aim of the article is theoretic-practical justification of innovation managing approaches and the instrumentarium of dynamic adaptability as the priority factors of ensuring strategic resilience of enterprises at the conditions of transformation changes. It is proved the necessity of update managing approaches, which the priority directions are proactive, flexible, innovative and adaptive models of managing enterprises. It is gave a special attention for concepts of flexible and adaptable management of enterprises. It is revealed the influence instrumentarium of Agile and Lean-management, innovative managing models, digital transformation, flexible strategic planning and entrepreneurial innovative culture into the dynamic adaptability enterprises to the transformation changes at the modern realities. It is set the examples of successful implementation innovations in management of enterprises, in particular Ukrainian companies, that it is adapted to the war challenges and social-economic instability. It is revealed a significant role of leadership, teamwork and strategic vision in managing of sustainable enterprises development. It is justified the priority meaning at the ensuring of the strategic resilience of enterprises ecological consciousness, ethical conduct and corporative of social responsibility as an integral parts of modern managing paradigm of sustainable development. It is proposed to implement the innovative instruments for increase the effectiveness management of adaptability small, medium, large enterprises in an unstable environment. Synergy of dynamic adaptability, innovative approaches and modern digital technologies ensure the effectiveness strategic managing of resilience enterprises at the conditions of transformation changes. The perspectives of further researches are concentrates into the developing practical models of integration adaptability, innovations and digital technologies into the post-war managing of entrepreneurial activity.

Key words: management, enterprise, transformation, innovations, digital technologies, approaches, adaptability, effectiveness, strategic managing, resilience, sustainable development.

JEL Classification: D81, M13, M14, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-26>

Постановка проблеми. Сучасне підприємництво середовище характеризується високим рівнем турбулентності, спричиненим глобальними та локальними викликами, зокрема повномасштабною війною російської федерації проти України та іншими збройними конфліктами у світі, нестабільністю ринків, геополітичною напруженістю, наслідками пандемії, динамічним розвитком цифрових технологій, зміною моделей споживчої поведінки, екологічними загрозами та посиленням конкурентного тиску. В контексті окреслених викликів традиційні підходи до управління підприємницькою діяльністю втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня гнучкості, оперативності реагування та інноваційної спроможності. Значна кількість підприємств, особливо у країнах із трансформаційною економікою, стикається з проблемами адаптації до нових реалій, що проявляється у зниженні їхньої конкурентоспроможності, втраті ринкових позицій, неефективному використанні ресурсів та низькій інноваційній активності. Відсутність системного підходу до адаптивного управління та низький рівень впровадження інновацій у менеджменті підприємств суттєво обмежують їхню здатність оперативно реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати сталий розвиток. Водночас досвід провідних компаній свідчить, що впровадження інноваційних управлінських підходів, орієнтованих

на гнучкість, адаптивність, цифрову трансформацію та відкритість до динамічних змін, дає змогу не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, а й досягати нових конкурентних переваг. Зазначене обумовлює актуальність дослідження теоретико-практичних засад адаптивного менеджменту підприємницької діяльності, пошуку комплексного інноваційного управлінського підходу, здатного забезпечити динамічну адаптацію підприємств до сучасних викликів нестабільного середовища та їхню стратегічну стійкість і сталий розвиток. Отже, постає нагальна потреба у науковому осмисленні сучасних викликів, що впливають на систему управління підприємствами, та впровадженні інноваційних управлінських підходів і ефективних інструментів динамічної адаптивності, які забезпечать стратегічну резильєнтність підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці та практики приділяють значну увагу проблемам підвищення адаптивності підприємств, впровадження інноваційних управлінських підходів і трансформації моделей менеджменту підприємницької діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливої актуальності ці питання набули у зв'язку з глобальними викликами – економічними, технологічними, екологічними та геополітичними, що суттєво впливають на здатність підприємств до функціонування та

розвитку. Проблематика адаптації систем управління до нових реалій, впровадження інноваційних стратегій, цифровізації управлінських процесів та управління гнучкістю підприємств висвітлена в низці сучасних наукових досліджень [1-16]. Зокрема, Н. В. Андрушкевич та І. Б. Антонів аргументують, що стратегічне планування має бути адаптивним і спрямованим на виділення ключових проблем через проблемно-цільові групи управління, що дозволяють ефективніше реагувати на нестабільність зовнішнього середовища [1]. О. С. Вербова та Р. М. Вербова обґрунтовують необхідність впровадження менеджерами інноваційних Agile-підходів у людиноцентричне управління персоналом українських підприємств, що сприятиме підвищенню гнучкості в адаптації до динамічних та непередбачуваних змін воєнного часу [2]. А. О. Длігач, Н. І. Гвоздей та М. В. Білошкурський доводять, що Lean-менеджмент, Agile-підходи, Big Data і AI є ключовими драйверами адаптивності в умовах кризи. Дослідники наголошують на необхідності державної підтримки через гранти, податкові стимули та науково-бізнесове партнерство [3]. М. М. Бердар та І. А. Чинчик обґрунтовують необхідність переходу підприємств до інноваційно орієнтованої моделі розвитку в сучасних умовах. Вчені акцентують особливу увагу на інтегрованих стратегіях управління інноваційним розвитком підприємництва [5]. В. В. Стадник, В. М. Йохна, М. О. Гаджук та Р. З. Романів досліджують, як бізнес-структури з високим рівнем адаптивності здатні проявити стійкість до стресів і забезпечити конкурентні переваги в умовах війни. Науковці пропонують методичний інструментарій для управлінського впливу на системні властивості підприємницьких структур [11]. П. Ю. Тішаков акцентує увагу на ефективності використання інноваційних маркетингових інструментів і адаптивних стратегій для оперативного реагування підприємств на ринкові зміни та посилення їхніх конкурентних позицій [14]. О. О. Трут та О. В. Кравець доводять, що інтеграція технологій штучного інтелекту з адаптивними управлінськими підходами в умовах нестабільності ринку і цифровізації бізнес-процесів забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток українських підприємств [15]. Попри значний обсяг наукових досліджень, проблематика менеджменту підприємництва в умовах сучасних викликів потребує подальшого теоретичного осмислення та розроблення практичних рекомендацій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування інноваційних управлінських підходів та інструментарію динамічної адаптивності як пріоритетних чинників забезпечення стратегічної резильєнтності підприємств в умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю, непередбачуваністю та динамічністю змін. Пандемія COVID-19, глобальні економічні кризи, геополітична нестабільність, війна росії проти України, війни і воєнні конфлікти

у світі, стрімкий розвиток цифрових технологій та зміна споживчих пріоритетів формують нові виклики для підприємництва. У таких умовах традиційні моделі управління вже не забезпечують стабільного розвитку підприємств [4-7]. У контексті сучасних викликів посилюється актуальність проактивних, гнучких, інноваційних та адаптивних моделей управління підприємствами.

Наголосимо, що сучасний менеджмент підприємницької діяльності орієнтований на динамічну адаптивність, гнучкість та стратегію безперервних змін. Інноваційні підходи до управління підприємствами спрямовані на ефективну реалізацію перспективних бізнес-ідей в умовах обмежених ресурсів і підвищеного ризику. До основних рис сучасного менеджменту підприємств належать ініціативність, орієнтація на інновації, готовність до ризику та вміння ухвалювати нестандартні рішення. Основна мета сучасного менеджменту підприємств полягає не тільки у збереженні конкурентної позиції в умовах динамічного ринку, але й у забезпеченні інноваційного розвитку і стійкого зростання через реалізацію нових можливостей. Цей управлінський підхід поєднує класичні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання) із підприємницькими характеристиками, такими як ініціативність, проактивність, готовність до ризику, орієнтація на інновації [8-12].

Розкриємо основні риси сучасного менеджменту підприємств:

Орієнтація на нові можливості. Класичний менеджмент здебільшого реагує на виклики та загрози, тоді як сучасний менеджмент спрямований на активний пошук нових можливостей розвитку підприємств навіть у кризових умовах.

Високий рівень інноваційності. Сучасний менеджмент зосереджує основну увагу на створенні нових продуктів, послуг і бізнес-моделей. Інновації є не допоміжним інструментом, а базовою умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Готовність до ризику та невизначеності. Сучасний менеджер підприємства ухвалює рішення в умовах високої економічної невизначеності та ризику, за яких неможливо повністю передбачити результат. Ефективність прийняття управлінських рішень в окреслених умовах залежить від наявності стратегії управління ризиками та гнучкого мислення менеджера.

Оперативність прийняття управлінських рішень. У динамічному середовищі зволікання в ухваленні управлінських рішень можуть призвести до втрати конкурентних переваг. Тому важливою є здатність менеджерів діяти оперативно та приймати виважені рішення.

Пріоритет на створенні доданої цінності. Сучасний менеджмент зосереджує увагу не лише на прибутку, а й на створенні унікальної цінності для клієнтів, партнерів і суспільства.

Гнучкість та адаптивність організаційних структур. Сучасний менеджмент підприємств не визнає жорсткої ієрархії та надає перевагу

децентралізації, автономним командам і крос-функціональній співпраці, що забезпечує оперативне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Важливо наголосити, що сучасний менеджер підприємства поєднує функції управлінця та підприємця. Він не лише координує ресурси, а й генерує інноваційні ідеї, ініціює зміни та спрямовує команду на стратегічні напрями підприємницької діяльності. Сучасний менеджер поєднує стратегічне мислення із залученням персоналу до прийняття інноваційних управлінських рішень, володіє навичками адаптивного управління в умовах невизначеності, формує і розвиває інноваційну корпоративну культуру, а також постійно вдосконалює управлінські компетентності та стимулює безперервний професійний розвиток персоналу.

У таблиці 1 наведено основні відмінності класичного та сучасного менеджменту підприємств за основними критеріями:

Порівняльний аналіз показує, що класичний менеджмент орієнтований на забезпечення стабільності й ефективності функціонування підприємств. Натомість сучасний менеджмент характеризується проактивністю, інноваційністю, гнучкістю, готовністю до обґрунтованого ризику та спрямованістю на пошук і реалізацію нових можливостей для сталого розвитку підприємств.

Визначимо роль менеджменту інноваційної підприємницької діяльності в контексті сучасних викликів. В умовах високої нестабільності, глобальних криз та технологічних трансформацій саме інноваційний стиль управління дає змогу підприємствам не лише протистояти зовнішнім загрозам, але й утримувати лідерські позиції на ринку. Такі підприємства швидко адаптуються до нових реалій, перевіряють гіпотези для прийняття інноваційних рішень, залучають інвесторів для сталого інноваційного розвитку, виходять на нові ринки та формують нові тренди. Сучасне інноваційне підприємництво орієнтоване на пошук нових можливостей і комерціалізацію інновацій. Цьому виду підприємництва властива особлива поведінка менеджера: новаторське управлінське мислення,

гнучкий стиль керівництва, готовність брати на себе ризики з реалізації нових проєктів [4, с. 113].

Наголосимо, що інноваційні підходи в менеджменті підприємництва в умовах високої конкуренції, цифровізації та глобальної нестабільності стають критично необхідними для забезпечення успішного функціонування бізнесу. Глобальна конкуренція є потужним чинником, що стимулює впровадження інновацій і водночас пред'являє нові вимоги до організації бізнес-процесів та стратегічного розвитку підприємств. Динамічний розвиток технологій формує сучасні критерії конкурентоспроможності, за яких цифрова трансформація бізнесу, автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту та аналіз великих даних стають вирішальними умовами для утримання й посилення позицій на ринку [5, с.459]. Завдяки інноваційним управлінським підходам підприємства здатні оперативно адаптуватися до трансформаційних змін, розробляти нові продукти й послуги, ефективно використовувати ресурси та активно залучати клієнтів.

Зазначимо, що у кризових умовах підприємствам особливо важливо впроваджувати Lean-менеджмент, спрямований на максимальне усунення втрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективності виробничих процесів. Виокремимо основні принципи моделі адаптивного Lean-менеджменту: створення цінності з орієнтацією на потреби клієнта; нівелювання зайвих процесів (мінімізація часових, матеріальних та трудових втрат); безперервне вдосконалення (Kaizen); залучення всіх працівників до покращення виробничих процесів [3, с. 70]. Наголосимо, що впровадження основних принципів Lean-менеджменту забезпечує не лише стійкість функціонування підприємств, але й формування конкурентних переваг, інноваційний розвиток та посилення лідерських позицій на ринку в умовах сучасних викликів. У стартапах Lean-підхід застосовують через методику Lean Startup, яка передбачає створення MVP (мінімально життєздатного продукту) для тестування бізнес-ідей із мінімальними витратами ресурсів.

Таблиця 1

Відмінності класичного та сучасного менеджменту підприємств

Критерій	Класичний менеджмент	Сучасний менеджмент
Основна мета	Стабільність і ефективність функціонування	Інноваційний розвиток і зростання
Ставлення до ризику	Мінімізація ризиків	Усвідомлене прийняття та управління обґрунтованими ризиками
Підхід до змін	Реактивний	Проактивний
Орієнтація	Внутрішня (удосконалення процесів)	Зовнішня (створення нових ринків, нові можливості)
Стиль керівництва	Авторитарний	Гнучкий, лідерський
Інноваційність	Обмежена	Висока

Джерело: сформовано авторами

Особливої актуальності в умовах сучасних викликів набуває Agile-менеджмент (гнучке управління). Впровадження Agile-методики забезпечує підприємствам можливість оперативно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища завдяки ітеративному підходу до планування, розробки та постійного вдосконалення продуктів із урахуванням зворотного зв'язку. Вважаємо, що імплементація основних Agile-принципів в управління підприємницькою діяльністю, зокрема пріоритетної орієнтації на задоволення клієнта через швидке і безперервне постачання продукту, гнучкості у плануванні та реалізації завдань, формування самоорганізованих команд, постійної комунікації зі стейкхолдерами та регулярної оцінки й удосконалення процесів, сприятиме підвищенню адаптивності підприємства та ефективності управління, скороченню циклу створення продукту й формуванню стійких конкурентних переваг [2, с. 417-419]. Agile-підходи забезпечують найвищу результативність у динамічних галузях економіки (ІТ, маркетинг, роздрібна торгівля), де конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від здатності оперативно тестувати гіпотези, швидко впроваджувати зміни та гнучко адаптувати бізнес-процеси до трансформацій ринкового середовища.

Стратегічно важливим інструментарієм менеджменту підприємництва в умовах трансформаційних змін є дизайн-мислення (Design Thinking). Основу дизайн-мислення становить людиноцентричний підхід до вирішення нагальних проблем, що ґрунтується на глибокому розумінні потреб користувачів і спрямований на створення інноваційних рішень через емпатію, креативне генерування ідей та їх експериментальне тестування. Вважаємо, що окреслений підхід дизайн-мислення, особливо в період затяжної кризи, спричиненої повномасштабною війною, сприятиме підвищенню резильєнтності підприємств, забезпеченню глибшого розуміння потреб і емоційного стану споживачів та формуванню інноваційних управлінських рішень, адаптованих до умов високої невизначеності.

Послідовна реалізація етапів дизайн-мислення – Empathize (дослідження вихідної проблеми та глибоких потреб користувачів), Define (структуризація й чітке формулювання ключової проблеми), Ideate (генерування альтернативних ідей і можливих рішень), Prototype (розроблення та візуалізація прототипів), Test (перевірка рішень через зворотний зв'язок) – забезпечує глибоке розуміння проблемної ситуації, активізацію творчого потенціалу команди та поетапну перевірку запропонованих рішень, що у підсумку підвищує інноваційність, ефективність використання ресурсів і здатність підприємств адаптуватися до надскладних сучасних викликів.

Зазначимо, що дизайн - мислення допомагає підприємствам вийти за межі традиційних рішень, глибше зрозуміти потреби користувачів у складних обставинах і оперативно вирішувати проблеми.

Наприклад, українські розробники мобільних застосунків та сервісів почали активно використовувати дизайн-мислення, щоб краще зрозуміти, як змінилися запити користувачів під час війни. Через дослідження потреб користувачів (Empathize) ітеративні прототипи швидко тестуються з реальними користувачами, що забезпечує створення функцій, які ефективно вирішують нагальні проблеми. Наведемо інший приклад. Організації, які створюють послуги для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), застосовують дизайн-мислення для виявлення найважливіших потреб людей, які втратили житло чи роботу. Через етапи Empathize і Define вони формують чітке розуміння проблем, потім генерують ідеї й швидко перевіряють їхні прототипи у локальних громадах. Послідовне проходження етапів дизайн-мислення допомагає оперативно розробляти рішення саме для потреб ВПО [9, с. 271-279].

Наголосимо на пріоритетній ролі цифрової трансформації у підвищенні ефективності стратегічного управління підприємствами, яка забезпечує інтеграцію новітніх технологій, оперативність прийняття управлінських рішень та динамічну адаптацію до сучасних викликів. Нові можливості стратегічного розвитку підприємств залежать насамперед від інноваційного мислення лідерів, їхньої креативності й стратегічного бачення та здатності впроваджувати інструменти цифрової трансформації, підвищувати цифрові компетенції персоналу. Використання Big Data допомагає підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати ринкові тенденції, підвищувати ефективність бізнес-процесів і створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів. CRM-системи забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, сприяють збереженню лояльності та оптимізації продажів. Впровадження ERP-систем забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних і кадрових процесів підприємств у єдину інформаційну систему та підвищує оперативність управлінських рішень. Вагому роль в управлінні підприємницькою діяльністю відіграють хмарні технології, оскільки забезпечують доступ до інформації у режимі реального часу та підвищують гнучкість бізнес-процесів. Нові можливості для стратегічного управління підприємствами створює Інтернет речей (IoT), який генерує великі обсяги даних, що сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та оперативній мінімізації ризиків [8]. Інструментами реалізації стратегічних рішень підприємств є штучний інтелект та машинне навчання, які забезпечують глибокий аналіз даних та підвищують точність управлінських прогнозів. В умовах посилення глобалізаційних процесів і конкуренції менеджерам потрібно не тільки оперативно реагувати на динамічні зміни, але й вміти прогнозувати майбутні тенденції за допомогою використання інструментів штучного інтелекту. На сучасних нестабільних ринках, що постійно зазнають глобальних економічних та політичних викликів, така проактивність стає ключовим фактором протидії

деструктивним зовнішнім впливам і забезпечення стратегічної стійкості підприємств [15, с. 88]. Отже, інтегроване використання сучасних цифрових технологій підвищує адаптивність підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища та створює нові можливості для сталого стратегічного зростання.

Зосередимо увагу на пріоритетній ролі відкритих інновацій (Open Innovation) як ефективного інструменту протидії складним викликам, підвищення резильєнтності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку. Зростання конкуренції за інноваційні ресурси та знання зумовлює необхідність переходу до моделей відкритих інновацій, які передбачають активне залучення стартапів, клієнтів, науково-дослідних установ, фрілансерів та інших учасників інноваційних екосистем для спільного розроблення інноваційних рішень [12, с. 15]. Впровадження моделі відкритих інновацій створює умови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища і сприяє забезпеченню економічної, соціальної та екологічної резильєнтності підприємств у сучасних реаліях. Організаційними формами відкритих інновацій є хапати, краудфандингові платформи, партнерські R&D проєкти, інкубатори та акселератори, які забезпечують інтеграцію внутрішнього й зовнішнього інноваційного потенціалу підприємств, розширюють можливості реалізації новітніх ідей та сприяють створенню інноваційних продуктів і послуг як основи сталого розвитку [13, с. 89-92]. Прикладом реалізації концепції відкритих інновацій є діяльність великих компаній (Nestlé, Procter & Gamble тощо), які створюють інноваційні хаби та відкриті платформи співпраці зі стартапами.

Важливо зазначити, що в умовах трансформаційних змін інноваційність безпосередньо

пов'язана зі стратегічним підходом до управління сталим розвитком підприємств, який ґрунтується на дотриманні принципів економічної ефективності, екологічної свідомості, етичності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Інновації як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку підприємств охоплюють екопродукти, енергозберігаючі та екологічно чисті технології, етичні ланцюги постачання, інноваційні програми КСВ. Отже, економічна ефективність, екологічна свідомість, етичність та КСВ як невід'ємні складові сучасної управлінської парадигми сталого інноваційного розвитку мають пріоритетне значення у забезпеченні стратегічної резильєнтності підприємств.

У реаліях динамічних змін, кризи і високої економічної невизначеності адаптивність є однією з найважливіших компетенцій менеджерів, оскільки саме здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати інноваційні підходи до стратегічного управління визначає довготермінову стійкість і сталий розвиток підприємств. Ефективність управління адаптивністю підприємств залежить від комплексного підходу, який охоплює моніторинг змін зовнішнього середовища, гнучке стратегічне планування, структурні, кадрові й технологічні трансформації, формування культури безперервного навчання та впровадження адаптивних інноваційних стратегій, що забезпечує стійкі конкурентні позиції в умовах невизначеності [16].

Для виявлення відмінностей у реагуванні на трансформаційні зміни проведемо порівняльний аналіз адаптивності малих, середніх та великих підприємств (табл. 2):

Таблиця 2

Порівняльний аналіз адаптивності малих, середніх та великих підприємств

Параметр	Мале підприємство	Середнє підприємство	Велике підприємство
Стратегічна гнучкість	Висока гнучкість, швидка адаптація до змін	Помірна гнучкість, поєднання адаптивності з частковою формалізацією стратегічного планування	Обмежена гнучкість, орієнтація на стабільність, що супроводжується високим рівнем формалізації стратегічних процесів
Організаційна структура	Мінімальна кількість управлінських рівнів, швидко трансформуються	Функціонально-модульна, здатна до структурної адаптації	Складна ієрархічна структура, важко піддається адаптації
Прийняття рішень	Оперативне прийняття рішень	Висока швидкість прийняття рішень	Повільне прийняття рішень
Ресурсний потенціал	Обмежений рівень ресурсного забезпечення	Збалансований рівень ресурсного забезпечення	Високий рівень забезпеченості всіма видами ресурсів
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Висока оперативність реагування	Помірно-оперативна, комбінована	Повільна реакція, обмежена бюрократичними процедурами
Стійкість до ризиків	Обмежена до глобальних ризиків (здатність швидко реагувати на локальні ризики)	Помірна стійкість, поєднує організаційну гнучкість і ресурсну забезпеченість для подолання ризиків	Висока завдяки ресурсам, але адаптація до змін повільна
Адаптивність	Ситуативна	Поєднання сценарної та операційно-стратегічної адаптивності	Стратегічна адаптивність, реалізується через формалізовані управлінські механізми

Джерело: сформовано авторами

Порівняльний аналіз свідчить, що масштаб діяльності підприємств безпосередньо впливає на рівень їх адаптивності та інноваційності. Малі підприємства вирізняються високою оперативною гнучкістю, швидким прийняттям управлінських рішень та здатністю впроваджувати локальні інновації, але їх ресурсний потенціал і стратегічна стійкість до глобальних ризиків обмежені. Середні підприємства поєднують гнучкість із формалізацією процесів, здатні до локальних інновацій і адаптивних змін, мають збалансований ресурсний потенціал і помірну стійкість до ризиків. Великі підприємства характеризуються значним ресурсним потенціалом, здатним забезпечити масштабні інновації, та повільнішою, проте системною стратегічною адаптивністю, але їхня реакція на локальні зміни часто уповільнена через бюрократизовані механізми. Впровадження інновацій на великих підприємствах вимагає значних інвестицій.

Отже, підвищення адаптивності підприємств до сучасних викликів потребує врахування їх масштабу та ефективного використання ресурсного потенціалу для досягнення стратегічних цілей. Пропонуємо впровадити інноваційні інструменти щодо підвищення ефективності управління адаптивністю підприємств в умовах трансформаційних змін:

- для малих підприємств посилити ресурсний потенціал через залучення фінансування та партнерство. Впровадити інструменти Lean-менеджменту, що сприятимуть залученню працівників до вдосконалення процесів та оптимізації прийняття управлінських рішень з метою підвищення адаптивності;

- для середніх підприємств впровадити систему стратегічного контролінгу з використанням цифрового інструментарію, зокрема інструментів Big Data, KPI з метою вдосконалення стратегічного планування. Це забезпечить системний моніторинг змін зовнішнього середовища, підвищить адаптивність підприємств до змін та точність прогнозування;

- для великих підприємств інтегрувати в діяльність усіх структурних підрозділів партнерські R&D-проекти, що підвищать гнучкість організаційної структури завдяки посиленню міжфункціональної взаємодії та забезпечить оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища. Впровадити технології штучного інтелекту як стратегічного інструменту мінімізації надмірних бюрократичних процедур в управлінських процесах та підвищення оперативності прийняття рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Менеджмент підприємництва в умовах сучасних викликів потребує інноваційного управлінського мислення, ефективної адаптивності до динамічних змін, гнучких

структур управління та безперервного вдосконалення управлінських процесів. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційної моделі управління підприємницькою діяльністю, здатної забезпечити стратегічну резильєнтність підприємств у реаліях трансформаційних змін. Основою інноваційної моделі стратегічного управління резильєнтністю підприємств у нестабільному середовищі є синергія динамічної адаптивності, інновацій та сучасних цифрових технологій. Адаптивність як стратегічна управлінська компетентність забезпечує оперативне реагування на зовнішні виклики через гнучку трансформацію бізнес-процесів й організаційної структури, що підвищує конкурентоспроможність підприємств у динамічному та нестабільному середовищі. Водночас впровадження інноваційних управлінських підходів і сучасних цифрових технологій підвищує результативність діяльності підприємств та створює нові можливості для їх сталого розвитку. Інтеграція інструментів штучного інтелекту в управління підприємствами суттєво посилює інноваційний потенціал та підвищує адаптивність до трансформаційних змін. Гармонійне поєднання динамічної адаптивності, інноваційних підходів та сучасних цифрових технологій забезпечує в умовах трансформаційних змін стратегічну резильєнтність підприємств і їх здатність до швидкого повоєнного відновлення економіки України.

Подальші дослідження будуть зосереджені на розробленні практичних моделей інтеграції адаптивності, інновацій та цифрових технологій у повоєнне управління підприємницькою діяльністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушкевич Н. В., Антонів І. Б. Формування адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. С. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-8>.
2. Вербова О. С., Вербова Р. М. Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. Вип. 57. С. 402–425. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>.
3. Длігач А. О., Гвоздей Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1(5). С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.
4. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування.

Економіка та держава. 2020. № 12. С. 109-113. DOI: 10.32702/23066806.2020.12.109.

5. Бердар М. М., Чинчик І. А. Стратегічні вектори інноваційного розвитку підприємництва в сучасному конкурентному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 1 (295). С. 454-464. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-454-464.

6. Коробка С. В. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічної невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>.

7. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 222-227. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>.

8. Куць Н. В. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>.

9. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. № 4. С. 261-295. DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21.

10. Павлюк Т. С., Полусмяк Ю. І., Гончаров А. Є. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 9. С. 44-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-9>.

11. Стадник В. В., Йохна В. М., Гаджук М. О., Романів Р. З. Проактивна адаптивність і системні властивості підприємницьких структур як детермінанти їх стресостійкості та конкурентоспроможності. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 6-15. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1)).

12. Каліна І. І., Петров В. С., Шуляр Н. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3. № 3. С. 12-19. DOI: 10.60022/3(3)-2S.

13. Мірошніченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1 (222). С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11>.

14. Тішаков П. Ю. Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>.

15. Трут О. О., Кравець О. В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. *Вісник ЛТЕУ*.

Економічні науки. 2025. № 84. С. 83-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>.

16. Фатюха Н. Г., Гемпель І. Г. Стратегічне управління адаптивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.79>.

REFERENCES

1. Andrushkevych, N. V. and Antoniv I. B. (2024), Formuvannia adaptivnoi stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva, *Upravlinnya zminamy ta inovatsii*, № 11, s. 52-56, DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-8>.

2. Verbova, O. S. and Verbova, R. M. (2024), Ludynotsentrychne upravlinnia personalom ukraïnskyykh pidpriemstv yak protydiia vyklykam voïennoho chasu, *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukraïny*, Vyp. 57, s. 402-425, DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.402>.

3. Dlihach, A. O., Hvozdiei, N. I. and Biloshkurskyi, M. V. (2025), Analiz innovatsiinykh modelei adaptivnoho upravlinnia na promyslovyykh pidpriemstvakh: teoretychni zasady ta praktychni aspekty zastosuvannia, *Filosofii ta upravlinnia*, № 1(5), s. 66-75, DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.1.08>.

4. Havrysh, O. M., Pylnova, V. P. and Piskovets, O. V. (2020), Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, znachennia ta problem v suchasnykh umovakh funktsionuvannia, *Ekonomika ta derzhava*, № 12, s. 109-113, DOI: 10.32702/23066806.2020.12.109.

5. Berdar, M. M. and Chynchyk, I. A. (2026), Stratehichni vektory innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v suchasnomu konkurentnomu seredovyshchi, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 1 (295), s. 454-464, DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-454-464.

6. Korobka, S. V. (2025), Upravlinnia adaptivnistiu maloho pidpriemnytstva v umovakh nevyznachenosti, *Problemy suchasnykh transformatsii, Serii: ekonomika ta upravlinnia*, № 17, DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-03>.

7. Kravchyk, Ju. and Ruzhytskyi, Ju. (2024), Orhanizatsino-upravlinnski innovatsii v sferi menedshmentu konkurentospromozhnosti biznesu, *Modeling the development of the economic systems*, № 1, s. 222-227, DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-33>.

8. Kuts, N. V. (2025), Intehratsiia suchasnykh tekhnolohii v systemu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom, *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 75, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>.

9. Lopushniak, H., Bondarenko, S. and Dmytruk, S. (2024), Dydzain-myslennia yak instrument transformatsii pidkhodiv do rozvytku liderstva u sotsialnii sferi, *Social Development and Security*, Vol. 14, № 4, s. 261-295, DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21.

10. Pavliuk, T. S., Polusmiak, Yu. I. and Honcharov, A. Ye. (2024), Novitni mozhlyvosti stratehichnoho rozvytku innovatsii ukrainskykh pidpriemstv, *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, № 9, s. 44-50, DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-9>.

11. Stadnyk, V. V., Yokhna, V. M., Hadzhuk, M. O. and Romaniv, R. Z. (2023), Proaktyvna adaptivnist I systemni vlastyvoli pidpriemnytskykh struktur yak determinanty yikh stresostiikosti ta konkurentospromozhnosti, *Development Service Industry Management*, № 2, s. 6-15, DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(1)).

12. Kalina, I. I., Petrov, V. S. and Shuliar, N. M. (2026), Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva v umovakh turbulentnoho seredovyshcha, *Aktualni problemy staloho rozvytku*, Tom 3, № 3, s. 12-19, DOI: 10.60022/3(3)-2S.

13. Miroshnychenko, O. (2023), Kontseptsiiia vidkrytykh innovatsii: zmist ta praktyka vykorystannia, *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, № 1 (222), s. 88-94, DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11>.

14. Tishakov, P. Yu. (2024), Innovatsiini adaptivni stratehii v upravlinni malymy pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti, *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, № 9, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347162>.

15. Trut, O. O. and Kravets, O. V. (2025), Vplyv intelektu na pryiniattia upravlinskykh rishen v menedzhmenti pidpriemstva, *Visnyk LTEU, Ekonomichni nauky*, № 84, s. 83-91, DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>.

16. Fatiukha, N. H. and Hempel, I. H. (2025), Stratehichne upravlinnia adaptivnistiu pidpriemstva, *Efektivna ekonomika*, № 7, DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.79>.

Стаття надійшла: 04.02.2026

Стаття прийнята: 24.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 334.012.63/.64:657.1:658.5

Бойко Р. В.,

rboy@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4044-0217,

Researcher ID: F- 2597-2019,

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

Семів С. Р.,

centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359,

к. е. н., проф., завідувач кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Винницький Т. І.,

tarwyn@ukr.net, ORCID ID: 0009-0006-5591-4194,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СЕКТОРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація. У статті досліджено структурно-інституційні трансформації обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні. Обґрунтовано актуальність комплексного підходу до організації обліку та контролю в умовах масштабної цифровізації, високої економічної невизначеності, посилення конкуренції та зміни нормативно-правового середовища. Проведено аналіз сучасних наукових досліджень, що висвітлюють стандартизацію облікової політики, впровадження МСФЗ, обліково-аналітичне забезпечення та управлінський контроль бізнес-процесів у діяльності МСП. Визначено ключові компоненти обліково-контрольного забезпечення бізнес-процесів у секторі МСП – облік фінансових потоків, управлінський облік та внутрішня звітність, операційний контроль і аудит процесів, аналітичне забезпечення та прогнозування, інформаційно-комунікаційне та цифрове забезпечення. Окремо розглянуто напрями інституційних (інтеграція внутрішніх та зовнішніх стандартів, розвиток системи інституційної підтримки та професійного забезпечення) та структурних (технологічна модернізація, регламентація процедур контролю, оновлення системи моніторингу та управління ризиками) трансформацій обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП. Також визначено інструментарій (засоби, заходи) та очікувані результати таких трансформацій у секторі МСП. Встановлено, що інтеграція стандартів і розвиток інституційної підтримки підвищують прозорість, дотримання нормативних вимог та інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання, а структурні трансформації забезпечують ефективну цифрову інфраструктуру, передбачуваність управлінських рішень і стійкість бізнес-процесів до ризиків. Узгоджене впровадження зазначених трансформацій створює цілісну систему обліково-контрольного забезпечення, яка сприяє підвищенню ефективності, надійності та стабільності сектору МСП, зокрема дистрибуційних компаній, в умовах динамічного ринкового середовища та виникнення різноманітних викликів і шоків.

Ключові слова: сектор малого та середнього підприємництва, структурно-інституційні трансформації, обліково-контрольне забезпечення, управлінський облік, внутрішній контроль, бізнес-процеси, дистрибуційні компанії, ефективність, розвиток, регулювання.

Boiko R. V.,

rboy@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4044-0217,

Researcher ID: F- 2597-2019,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



Semiv S. R.,

centercoop@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4682-7359,

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

Vynnytskyi T. I.,

tarwyn@ukr.net, ORCID ID: 0009-0006-5591-4194,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STRUCTURAL AND INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF ACCOUNTING AND CONTROL ENSURING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN THE SECTOR OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURSHIP

Abstract. *The article examines the structural and institutional transformations of accounting and control support for the efficiency of business processes in the small and medium-sized enterprises (SME) sector in Ukraine. The relevance of an integrated approach to the organization of accounting and control in the conditions of large-scale digitalization, high economic uncertainty, increased competition and changes in the regulatory environment is substantiated. An analysis of modern scientific research is conducted that highlights the standardization of accounting policy, the implementation of IFRS, accounting and analytical support and management control of business processes in the activities of SMEs. The key components of accounting and control support for business processes in the SME sector are identified - accounting for financial flows, management accounting and internal reporting, operational control and audit of processes, analytical support and forecasting, information and communication and digital support. The directions of institutional (integration of internal and external standards, development of a system of institutional support and professional support) and structural (technological modernization, regulation of control procedures, updating of the monitoring and risk management system) transformations of accounting and control support for the efficiency of business processes in the SME sector are separately considered. The tools (means, measures) and expected results of such transformations in the SME sector are also determined. It has been established that the integration of standards and the development of institutional support increase transparency, compliance with regulatory requirements and the investment attractiveness of business entities, and structural transformations ensure an effective digital infrastructure, predictability of management decisions and resilience of business processes to risks. The coordinated implementation of these transformations creates a holistic accounting and control support system that contributes to increasing the efficiency, reliability and stability of the SME sector, in particular distribution companies, in a dynamic market environment and the emergence of various challenges and shocks.*

Keywords: small and medium-sized enterprise sector, structural and institutional transformations, accounting and control support, management accounting, internal control, business processes, distribution companies, efficiency, development, regulation.

JEL Classification: L26, M41, M42, D23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-27>

Постановка проблеми. В Україні сектор МСП характеризується високою чутливістю до змін економічного, нормативно-правового та технологічного середовища, що прямо впливає на ефективність його бізнес-процесів. Суб'єкти МСП часто не мають достатніх ресурсів та інституційної підтримки для організації комплексного обліково-контрольного забезпечення, і це обмежує їхню здатність своєчасно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до нових ринкових умов і впроваджувати новітні управлінські практики.

У сучасних умовах економічної невизначеності, посиленої конкуренції, швидких технологічних змін та цифровізації діяльності суб'єкти МСП стикаються з комплексом ризиків і загроз, що охоплюють фінансові, операційні, управлінські та інформаційно-технологічні аспекти і, відповідно,

посилюється необхідність впровадження системного підходу до їхнього виявлення, оцінювання та мінімізації.

Примітно, що відсутність системного підходу до обліково-контрольного забезпечення бізнес-процесів призводить до низької прозорості фінансово-економічних операцій, уповільнення модернізації внутрішніх процесів та обмежує потенціал цифровізації сектору МСП. Ускладнює ситуацію також недостатня координація між внутрішніми управлінськими механізмами суб'єктами господарювання і зовнішніми регуляторними та галузевими стандартами.

У підсумку посилюється актуальність розроблення комплексного структурно-інституційного підходу до обліково-контрольного забезпечення бізнес-процесів у секторі МСП, який враховує цифровізацію, інноваційні технології,

нормативно-правове регулювання та інституційну спроможність розвитку підприємницької діяльності для підвищення стабільності та стійкості до економічних і ринкових шоків. Важливо поєднати фундаментальні положення контролю та обліку з новітніми, включно з цифровізацією, автоматизацією та використанням аналітики великих даних, адже це дозволяє підвищувати адаптивність та стійкість підприємств МСП до змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних економічних дослідженнях значну увагу приділяють питанням розвитку МСП та удосконаленню обліково-контрольного забезпечення бізнес-процесів у цьому секторі. Так, П. Куцик досліджує проблемні аспекти та пріоритети розвитку МСП в Україні та наголошує на важливості створення ефективного нормативно-правового середовища для підтримки підприємництва [1, с. 7-14]. Натомість Р. Лупак та ін. розкривають засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва та визначають ключові пріоритети їх розвитку [2, с. 49-55]. У працях Н. Фролової наголошується на перспективності напрямів розвитку МСП, акцентується на стимулюванні інноваційних підходів та ефективному використанні ресурсного потенціалу [3, с. 131-141].

Дослідження організації бухгалтерського обліку та контролю в секторі МСП висвітлюють О. Мелень і Т. Жадан, які аналізують науково-теоретичні та організаційні аспекти формування системи обліку в умовах малого бізнесу [4, с. 154-159]. Питання впровадження МСФЗ у МСП вдалося дослідити А. Фаріон, яка вагому роль надає стандартизації облікової політики для забезпечення фінансової прозорості та ефективності бізнес-процесів [5, с. 325-330].

Особлива увага приділяється обліково-аналітичному та управлінському забезпеченню діяльності підприємств. Так, Б. Бешлей висвітлює інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств [6, с. 64-72]. У праці Р. Бойка та Т. Винницького [7, с. 153-159] акцентується увага на концептуальних основах управлінського обліку бізнес-процесів у дистрибуційних компаніях. Натомість Н. Сікач аналізує сутність та структуру обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницькою діяльністю [8, с. 155-165]. Також у науковому напрямі працюють Н. Оляднічук та О. Підлубна, які досліджують практичні аспекти обліково-аналітичного супроводу економічної діяльності МСП [9, с. 16-21].

Організаційні та контрольні аспекти функціонування підприємств розкриваються у працях В. Пантелеєва та І. Предка, які зосереджують увагу на забезпеченні обліково-контрольної діяльності в умовах реструктуризації [10, с. 92-96]. І. Хлівна та Г. Ліхоносова досліджують системи обліково-контрольного забезпечення фінансової діяльності суб'єкта господарювання [11, с. 187-191].

Не менш важливим є розгляд інноваційно-технологічного середовища для розвитку МСП. Зокрема, П. Куцик та ін. досліджують стан інноваційно-технологічного середовища бізнесу та обґрунтовують напрями реформування галузевого комплексу економіки політики [12, с. 374-390]. Зі свого боку П. Коваль акцентує увагу на державних механізмах підтримки розвитку МСП, розкриваючи інструменти стимулювання підприємницької діяльності [13, с. 113-118]. Доповнюючи ці підходи, Р. Лупак аналізує особливості розвитку підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку та наголошує на необхідності адаптації бізнесу до змін конкурентного середовища [14, с. 136-142].

Важливим напрямом є інтеграція облікової політики та управлінських інструментів у процесах відбудови та інноваційного розвитку. Так, А. Сакун зазначає про необхідність використання контрольно-управлінського інструментарію для підтримки МСП у процесі повоєнного відновлення [15]. Розвиваючи цей підхід у працях [16, с. 92-99; 17], автори досліджують питання моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів МСП.

Наукові дослідження свідчать про багатогранність підходів до забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП, що передбачає комплексну взаємодію фінансової безпеки, обліково-аналітичного супроводу, нормативного регулювання та впровадження інноваційних технологій. Попри це зберігається потреба у подальшому вдосконаленні підходів з урахуванням цифровізації, інтеграції інноваційних технологій, адаптації до змін нормативно-правового середовища та підвищення інституційної спроможності підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування структурно-інституційних детермінант трансформації обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що сучасний розвиток сектору МСП відбувається в умовах посилення інституційних змін, цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості й результативності господарської діяльності. За таких умов ключового значення набуває формування цілісної системи обліково-контрольного забезпечення, здатної не лише фіксувати результати діяльності, а й виступати активним інструментом управління бізнес-процесами. Саме через якість організації обліку, внутрішнього контролю та аналітичної підтримки формується інформаційна база для прийняття стратегічних і оперативних рішень у секторі МСП.

Потрібно звернути увагу й те, що ефективність бізнес-процесів у МСП значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити своєчасний облік фінансових потоків, системний моніторинг операційної діяльності, ідентифікацію ризиків та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Водночас обліково-контрольне забезпечення не обмежується лише функціями фіксації та перевірки,

а трансформується у багатофункціональну управлінську підсистему. До прикладу, у дистрибуційних компаніях система обліково-контрольного забезпечення дозволяє відстежувати рух фінансових і матеріальних потоків, прогнозувати логістичні потреби та оперативно реагувати на відхилення у доставці товарів.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифровізація облікових процедур, впровадження аналітичних платформ, автоматизація внутрішнього контролю та розвиток систем прогнозування. Відповідно, це дозволяє підвищити оперативність реагування на відхилення, мінімізувати транзакційні витрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Також формування комплексного обліково-контрольного механізму

сприяє не лише підвищенню внутрішньої ефективності підприємства, але й зміцненню його конкурентних позицій.

З огляду на зазначене, систематизація ключових компонентів обліково-контрольного забезпечення та визначення їх функціонального впливу на ефективність бізнес-процесів є необхідною передумовою формування результативної моделі управління у секторі МСП. На рис. 1 представлено структурно-функціональні компоненти обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП та визначено їх вплив на результативність діяльності підприємства.

Елементи обліково-контрольного забезпечення	Завдання та функціональні характеристики	Вплив на ефективність бізнес-процесів
Облік фінансових потоків	- ведення систематичного обліку доходів, витрат, інвестицій і фінансових операцій; - контроль руху фінансових ресурсів та дотримання бюджетних планів; - формування достовірної фінансової інформації для аналізу діяльності підприємства	- забезпечення прозорості фінансової діяльності; - створення основи для оцінювання ефективності та прибутковості; - можливість своєчасного коригування фінансово-інвестиційної політики підприємства
Управлінський облік та внутрішня звітність	- систематичний моніторинг бізнес-процесів та ключових показників діяльності; - складання управлінських та оперативних звітів; - аналіз відхилень від планів і стандартів	- оптимізація використання ресурсів та витрат; - контроль за реалізацією бізнес-процесів; - підвищення ефективності управлінських рішень; - покращення оперативності реакції на виклики та зрушення
Операційний контроль та аудит процесів	- виявлення та документування відхилень від встановлених планів, процедур і стандартів; - контроль виконання операційних процесів; - своєчасне реагування на порушення та ризики	- зниження фінансових та операційних ризиків і загроз; - підвищення відповідності процесів внутрішнім та зовнішнім вимогам; - забезпечення стабільності та надійності бізнес-процесів
Аналітичне забезпечення та прогнозування	- обробка, узагальнення та аналіз фінансово-економічних та операційних даних; - моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства; - оцінювання ризиків і ефективності бізнес-рішень	- підтримка стратегічного планування та довгострокового розвитку; - підвищення точності прогнозів і управлінських рішень; - можливість адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища
Інформаційно-комунікаційне та цифрове забезпечення	- впровадження сучасних цифрових платформ та електронних баз даних; - автоматизація облікових та аналітичних процесів; - інтеграція систем внутрішнього та зовнішнього контролю	- підвищення швидкості обробки та доступності інформації; - забезпечення безперервного контролю та аналітики; - створення передумов для цифрової трансформації бізнес-процесів і підвищення їх ефективності

Рис. 1. Компоненти обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП

Розроблена модель демонструє логічну послідовність і взаємозв'язок між елементами системи обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП – від фіксації фінансових потоків до стратегічного аналітичного супроводу управлінських рішень. Водночас їх взаємозв'язок простежується через послідовний перехід від фіксації господарських операцій до стратегічного аналізу та цифрової інтеграції. Також така схема є актуальною для дистрибуційних компаній, де інтеграція обліку, внутрішнього контролю та аналітики дозволяє підвищити точність прогнозування, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень.

Відомо, що облік фінансових потоків суб'єктів МСП охоплює систематичне відображення доходів, витрат, інвестиційних та інших фінансових операцій, а також контроль за рухом ресурсів відповідно до затверджених бюджетних параметрів. Відповідно, його функціональне значення полягає у формуванні достовірної та повної інформаційної бази, необхідної для оцінювання ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості підприємства. Належна організація фінансового обліку сприяє підвищенню прозорості господарської діяльності, створює основу для визначення рентабельності та забезпечує можливість своєчасного коригування фінансової політики.

Натомість управлінський облік та внутрішня звітність орієнтовані на інформаційні потреби керівництва та відповідальних підрозділів суб'єктів МСП. У межах цього компоненту здійснюється деталізація витрат за центрами відповідальності, аналіз ключових показників ефективності, оцінювання виконання планових завдань і виявлення відхилень від встановлених стандартів. Також формування оперативної управлінської звітності підвищує якість прийняття рішень, сприяє оптимізації витрат і забезпечує більш раціональне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Потрібно зазначити, що операційний контроль та аудит бізнес-процесів у секторів МСП спрямовані на перевірку дотримання внутрішніх регламентів, процедур і зовнішніх нормативних вимог. Виявлення та документування відхилень дозволяє мінімізувати фінансові й операційні ризики, запобігати втратам і підвищувати надійність бізнес-процесів. Важливо, що контрольні заходи не лише фіксують порушення, а й формують рекомендації щодо вдосконалення організації діяльності, посилення відповідності стандартам та підвищення стабільності функціонування підприємства.

Також зауважимо, що аналітичне забезпечення та прогнозування інтегрують результати облікових і контрольних процедур у систему стратегічного управління. Обробка та узагальнення фінансово-економічних і операційних даних, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання ризиків і ефективності управлінських рішень створюють підґрунтя для формування довгострокових стратегій у секторів МСП. Такий підхід підвищує

точність прогнозів, забезпечує гнучкість управління та сприяє адаптації бізнес-процесів до змін кон'юнктури ринку.

Водночас інформаційно-аналітичне та цифрове забезпечення поєднує всі зазначені компоненти в єдину інтегровану систему. Впровадження сучасних цифрових платформ, автоматизація облікових і контрольних процедур, використання електронних баз даних та інтеграція внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків забезпечують оперативність обробки даних і безперервність моніторингу у секторі МСП. Цифровізація підсилює аналітичні можливості суб'єктів господарювання, скорочує часові та ресурсні витрати й формує передумови для комплексної трансформації бізнес-процесів.

Отже, кожен із компонентів виконує самостійну функцію, водночас доповнюючи інші елементи системи, а їх узгодженість забезпечує прозорість діяльності, зниження ризиків, підвищення якості управлінських рішень та загальну ефективність бізнес-процесів у секторі МСП. У дистрибуційних компаніях це дозволяє оптимізувати фінансові потоки, забезпечити своєчасне формування управлінської звітності та підвищити надійність логістичних операцій.

Відомо, що ефективність бізнес-процесів у секторі МСП значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, забезпечувати прозорість обліку та посилювати внутрішню організаційну спроможність. Водночас сучасний розвиток сектору МСП потребує комплексного підходу до вдосконалення обліково-контрольного забезпечення бізнес-процесів, який враховує як інституційні, так і структурні аспекти діяльності підприємств.

У цьому контексті ключового значення набувають інституційні та структурні трансформації, які дозволяють комплексно покращувати управлінські, контрольні та аналітичні механізми, забезпечуючи сталість і прогнозованість бізнес-процесів. Для дистрибуційних компаній це особливо важливо, оскільки дозволяє оптимізувати облік фінансових і матеріальних потоків, підвищити точність прогнозування та забезпечити безперервність логістичних операцій.

Відповідно сформована табл. 1 відображає напрями трансформацій обліково-контрольного забезпечення в секторі МСП та розкриває зміст кожного напрямку, основні інструменти реалізації та очікувані результати. Так, інтеграція внутрішніх та зовнішніх стандартів передбачає комплексну адаптацію облікової політики підприємства до вимог національного законодавства та МСФЗ, імплементацію цих стандартів у внутрішні регламенти та оновлення нормативних документів. Завдяки цьому процесу знижується рівень регуляторних ризиків, підвищується рівень дотримання нормативних вимог, зміцнюється довіра з боку контрагентів і інвесторів.

Також розвиток системи інституційної підтримки та професійного забезпечення

обліково-контрольної діяльності має охоплювати організацію програм підвищення кваліфікації, залучення зовнішніх консультантів, участь у професійних об'єднаннях і бізнес-асоціаціях та ін. Реалізація цих заходів сприяє зростанню якості управлінських рішень, підвищенню професійної компетентності персоналу, зменшенню ймовірності помилок у обліково-контрольних процедурах та формуванню стабільної організаційної культури контролю.

Відтак, інтеграція стандартів і розвиток інституційної підтримки взаємопов'язані та доповнюють одне одного, створюючи основу для підвищення прозорості, надійності та ефективності обліково-контрольної діяльності у секторі МСП. У контексті функціонування дистрибуційних компаній інтеграція стандартів і розвиток інституційної підтримки здатні сприяти підвищенню точності обліку, ефек-

тивності контролю за рухом товарів та фінансових потоків і зміцненню стійкості бізнесу.

Пріоритетне значення має технологічна модернізація та цифрова трансформація обліково-контрольної інфраструктури, яка передбачає впровадження інтегрованих ERP-систем, автоматизацію документообігу та контрольних процедур, використання хмарних технологій і аналітичних панелей, а також інтеграцію облікових і управлінських модулів. Реалізація цих заходів дозволяє значно підвищити оперативність обробки інформації, оптимізувати транзакційні витрати, збільшити продуктивність бізнес-процесів та забезпечити високу точність і достовірність управлінських даних у секторі МСП.

Таблиця 1

Інституційні та структурні трансформації обліково-контрольного забезпечення ефективності бізнес-процесів у секторі МСП

Напрями трансформації	Інструментарій (засоби, заходи) реалізації	Результативний вплив
Інституційні		
Інтеграція внутрішніх та зовнішніх стандартів	– адаптація облікової політики до вимог національного законодавства та МСФЗ; – імплементація міжнародних стандартів фінансової звітності у внутрішні регламенти; – оновлення внутрішніх нормативних документів	– зниження регуляторних ризиків; – підвищення рівня дотримання нормативних вимог; – зміцнення довіри з боку контрагентів та інвесторів; – покращення інвестиційної привабливості бізнесу
Розвиток системи інституційної підтримки та професійного забезпечення обліково-контрольної діяльності	– організація програм підвищення кваліфікації персоналу; – залучення зовнішніх консультантів; – участь у професійних об'єднаннях та бізнес-асоціаціях; – формування внутрішніх методичних рекомендацій	– зростання якості управлінських рішень; – підвищення професійної компетентності персоналу; – зменшення ймовірності помилок в обліково-контрольних процедурах; – формування стійкої організаційної культури контролю
Структурні		
Технологічна модернізація та цифрова трансформація обліково-контрольної інфраструктури	– впровадження інтегрованих ERP-систем; – автоматизація документообігу та контрольних процедур; – використання хмарних технологій та аналітичних панелей; – інтеграція облікових і управлінських модулів	– підвищення оперативності обробки інформації; – оптимізація транзакційних витрат; – зростання ефективності бізнес-процесів; – підвищення точності та достовірності управлінських даних
Формалізація та регламентація процедур внутрішнього контролю бізнес-процесів	– розроблення стандартів внутрішнього контролю; – встановлення системи KPI та контрольних індикаторів; – закріплення відповідальності за контрольні функції; – документування процедур контролю	– підвищення передбачуваності управлінських результатів; – мінімізація внутрішніх дисфункцій; – стабілізація виконання бізнес-процесів; – зміцнення системи відповідальності
Оновлення системи моніторингу та управління ризиками	– ідентифікація та класифікація ризиків і загроз; – впровадження систем раннього запобігання; – регулярні внутрішні перевірки та аудит; – використання ризик-орієнтованого підходу до контролю	– зниження рівня операційних і фінансових ризиків; – підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів; – посилення економічної стійкості; – забезпечення безперервності підприємницької діяльності

Іншим важливим вектором структурного реформування сектору МСП потрібно розглядати формалізацію та регламентацію процедур внутрішнього контролю бізнес-процесів, яка охоплює розробку стандартів внутрішнього контролю, встановлення системи КРІ та контрольних індикаторів, закріплення відповідальності за виконання контрольних функцій і документування процедур контролю. Такі заходи забезпечують підвищення передбачуваності управлінських рішень, мінімізацію внутрішніх дисфункцій, стабілізацію виконання бізнес-процесів і зміцнення системи відповідальності.

Також вагоме значення при забезпеченні ефективності бізнесу-процесів у секторі МСП має оновлення системи моніторингу та управління ризиками, що передбачає ідентифікацію та класифікацію ризиків, впровадження систем раннього запобігання, регулярні внутрішні перевірки та аудит. Відповідно, потрібно очікувати на зниження рівня операційних і фінансових ризиків, підвищення адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища та посилення економічної стійкості і забезпечення безперервності підприємницької діяльності. Такий підхід має високу актуальність для дистрибуційних компаній, оскільки забезпечує своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків у ланцюгах постачання, контроль за рухом товарів і фінансових потоків, а також підвищує гнучкість і стабільність операційної діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Загалом структурні трансформації взаємопов'язані та доповнюють одна одну: технологічне оновлення забезпечує сучасну інфраструктуру та швидкий доступ до даних, регламентація контрольних процедур гарантує передбачуваність і відповідальність, а система моніторингу та управління ризиками підтримує стійкість і адаптивність підприємства. У комплексі такі трансформації формують цілісну систему, яка підвищує ефективність, надійність і стабільність бізнес-процесів у секторі МСП.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження демонструє, що ефективність бізнес-процесів у секторі МСП значною мірою визначається якістю обліково-контрольного забезпечення, яке виступає не лише інструментом фіксації результатів діяльності, а й активним механізмом управління.

Інституційні трансформації, зокрема інтеграція внутрішніх та зовнішніх стандартів, розвиток інституційної підтримки та професійного забезпечення персоналу, створюють передумови для підвищення прозорості, рівня дотримання нормативних вимог та інвестиційної привабливості сектору МСП. Натомість структурні трансформації, такі як технологічна модернізація та цифровізація обліково-контрольної інфраструктури, формалізація процедур внутрішнього контролю і оновлення системи моніторингу та управління ризиками, забезпечують оперативність обробки інформації, стабільність бізнес-процесів та зниження

операційних і фінансових ризиків. Відповідно, узгоджена реалізація інституційних і структурних змін створює цілісну систему управління, яка підвищує ефективність та стабільність сектору МСП у динамічних економічних умовах. Водночас особливого значення набуває цифровізація та аналітичне забезпечення, які дозволяють інтегрувати фінансові, операційні та управлінські дані в єдину систему та підвищити точність прогнозів, швидкість прийняття рішень та здатність суб'єктів сектору МСП адаптуватися до змін ринкового середовища.

Подальші дослідження можуть зосередитися на створенні адаптивних, цифрово інтегрованих моделей обліково-контрольного забезпечення, на основі яких можливо підвищити рівень стабільності і стійкості сектору МСП.

ЛІТЕРАТУРА

1. Куцук П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 7-14.
2. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49-55.
3. Фролова Н. Л. Перспективні вектори розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 131-141.
4. Мелень О. В., Жадан Т. А. Науково-теоретичні та організаційні аспекти організації бухгалтерського обліку та контролю у сфері малого бізнесу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 29. С. 154-159.
5. Фаріон А. І. Імплементация МСФЗ в Україні відповідно до вимог європейського союзу. Крайній європейський досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. № 1(2). С. 325-330.
6. Бешлей Б. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2(112). С. 64-72.
7. Бойко Р. В., Винницький Т. І. Управлінський облік бізнес-процесів у дистрибуційних компаніях: концептуальні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 153-159.
8. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницькою діяльністю. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 155-165.
9. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 16-21.

10. Пантелєєв В. П., Предко І. Ю. Організація обліково-контрольного забезпечення діяльності підприємств в умовах проведення реструктуризації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 4. С. 92-96.

11. Хлівна І. В., Ліхоносова Г. С. Обліково-контрольне забезпечення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5(16). С. 187-191.

12. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivskyi R., Kachan O., Virt M. Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 2(55). Р. 346-361.

13. Коваль П. М. Державна політика підтримки розвитку сектору малого і середнього підприємництва: механізми та інструментарій реалізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 79. С. 113-118.

14. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136-142.

15. Сакун А. Ж. Інтеграція облікової політики та контрольно-управлінського інструментарію підтримки підприємництва у процесі повоєнної відбудови. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/901>

16. Нестеренко І. В., Чміль Є. М. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 92-99.

17. Бойко Р. В., Винницький Т. І. Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях: організаційний аспект. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/862>

REFERENCES

1. Kutsyk, P. O. (2022), Problemni aspekty ta priorytety rozvytku maloho i srednoho pidpriemnytstva Ukrainy, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vyp. 69, s. 7-14.

2. Lupak R. L., Vasylytsiv T. H., Rudkovskyi, O. V. and Berezivskyi, Ya. P. (2021), Problemni aspekty, priorytety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2021, Vyp. 28, s. 49-55.

3. Frolova, N. L. (2024), Perspektyvni vektory rozvytku maloho ta srednoho biznesu v

Ukraini, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 86, s. 131-141.

4. Melen, O. V., Zhadan, T. A. (2021), Naukovo-teoretychni ta orhanizatsiini aspekty orhanizatsii bukhgalterskoho obliku ta kontroliu u sferi maloho biznesu v Ukraini, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, № 29, s. 154-159.

5. Farion, A. I. (2015), Implementatsiia MSFZ v Ukraini vidpovidno do vymoh yevropeiskoho soiuзу. *Krashchyi yevropeyskyi dosvid, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, № 1(2), s. 325-330.

6. Beshlei, B. V. (2025), Informatsiino-analitychne zabezpechennia obliku zbutovoi diialnosti dystrybiutorskykh pidpriemstv, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 2(112), s. 64-72.

7. Boiko, R. V. and Vynnytskyi, T. I. (2024), Upravlinskyi oblik biznes-protsesiv u dystrybutsiinykh kompaniiakh: kontseptualni osnovy, *Investytzii: praktyka ta dosvid*, № 6, s. 153-159.

8. Sikach, N. S. (2024), Sutnist i struktura oblikovo-analitychnoho zabezpechennia systemy upravlinnia pidpriemnytstvoi diialnistiu, *Rehionalna ekonomika*, № 2, s. 155-165.

9. Oliadnichuk, N. V. and Pidlubna, O. D. (2020), Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi diialnosti subiekta pidpriemnytstva, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Vyp. 33, Ch. 2, S. 16-21.

10. Pantelieiev, V. P. and Predko, I. Yu. (2015), Orhanizatsiia oblikovo-kontrolnoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstv v umovakh provedennia restrukturyzatsii, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, № 4, s. 92-96.

11. Khlivna, I. V. and Likhonosova, H. S. (2018), Oblikovo-kontrolne zabezpechennia finansovoi diialnosti subiekta hospodariuvannia, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Vyp. 5(16), s. 187-191.

12. Kutsyk P., Lupak, R., Shchupakivskyi, R., Kachan, O. and Virt, M. (2024), Conceptual principles of coordination of sectoral structural changes with the need to ensure the competitiveness of the economy in the conditions of digital transformations, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, № 2(55), R. 346-361.

13. Koval, P. M. (2024), Derzhavna polityka pidtrymky rozvytku sektoru maloho i srednoho pidpriemnytstva: mekhanizmy ta instrumentarii realizatsii, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vyp. 79, s. 113-118.

14. Lupak, R. L. (2018), Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh importonasychnennia vnutrishnoho rynku Ukrainy, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, Vyp. 22, s. 136-142.

15. Sakun, A. Zh. (2025), Intehratsiia oblikovoi polityky ta kontrolno-upravlinskoho instrumentarii pidtrymky pidpriemnytstva u protsesi povoiennoi vidbudovy, *Aktualni pytannia ekonomichnykh*

nauk, № 16, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/901>

16. Nesterenko, I. V., Chmil, Ye. M. (2022), Modeliuvannia oblikovoi polityky v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, № 1(01), s. 92-99.

17. Boiko, R. V., Vynnytskyi, T. I. (2025), Vnutrishnii kontrol biznes protsesiv u dystrybutsiinykh

kompaniiakh: orhanizatsiinyi aspekt, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 16, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/862>

Стаття надійшла: 27.01.2026

Стаття прийнята: 14.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 339.543:339.5:330.341.1

Лисак В. М.,

lysak.viktor@khmnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5352-7090,

Researcher ID: Y-6437-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ “РОЗУМНОЇ МИТНИЦІ 2.0”

Анотація. У статті обґрунтовано роль цифрової трансформації митного адміністрування як інфраструктурної умови прискорення зовнішньоекономічної активності підприємств. Метою дослідження є розроблення концептуальної моделі “Розумної митниці 2.0”, що поєднує сервісну орієнтацію для добросовісного бізнесу з посиленням ризик-орієнтованим контролем для протидії порушенням і безпековим загрозам. Методологічну основу становлять аналіз міжнародних підходів до цифрової митниці та спрощення процедур торгівлі, систематизація технологічних рішень і проєктування архітектури процесу з міжрівневою взаємодією даних. Запропоновано чотирирівневу ієрархічну структуру: фундаментальний рівень фізичного контролю та збору даних; рівень даних та інформаційної безпеки; аналітичний рівень; рівень стратегічних і сервісних рішень. Рівні моделі конкретизовано через типові цифрові інструменти: неінвазивний контроль і сенсори на кордоні, централізовані сховища даних та засоби кіберзахисту, пояснювальний скоринг ризиків за допомогою штучного інтелекту, а також цифрові сервіси для бізнесу. Ключовою особливістю моделі є адаптивна “петля зворотного зв’язку”, яка дозволяє на основі результатів контролю та сервісних запитів динамічно коригувати параметри перевірок, підвищуючи точність таргетування та зменшуючи необґрунтовані затримки. Для оцінювання результативності запропоновано використовувати показники часу випуску товарів за методикою Time Release Study (TRS) у поєднанні з KPI цифрової митниці (частка автоматизованих рішень, частка оглядів, результативність перевірок, стабільність ризик-моделей). Окремо акцентовано увагу на потребі інтероперабельності даних та інтеграції з електронними сервісами та міжвідомчими реєстрами, що має підвищити прогнозованість логістики та якість управлінських рішень. Показано, що впровадження “Розумної митниці 2.0” здатне знизити транзакційні та логістичні витрати, скоротити час обороту капіталу, підвищити прозорість операцій і стійкість ланцюгів постачання, що є критично важливим у період післявоєнного відновлення та наближення до європейських стандартів обміну митними даними. Наукова новизна представлена у комплексному поєднанні TRS-вимірювання, архітектури даних і пояснюваного ризик-скорингу в єдиній моделі процесного управління. Практичне значення дослідження полягає у формуванні вимог до інтероперабельності даних, кіберзахисту та управління змінами для реалізації цифрових митних сервісів. Зазначено, що ефективність моделі залежить від якості даних і процедур управління моделями на базі штучного інтелекту, що й має бути враховано на етапі впровадження.

Ключові слова: цифрова трансформація, митне адміністрування, післявоєнна відбудова України, розумна митниця, спрощення процедур торгівлі, ризик-орієнтований контроль, управління ризиками, міжнародна торгівля.

Lysak V. M.,

lysak.viktor@khmnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-5352-7090,

Researcher ID: Y-6437-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi



DIGITAL TRANSFORMATION OF CUSTOMS ADMINISTRATION FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY: A CONCEPTUAL MODEL OF "SMART CUSTOMS 2.0"

Abstract. The article substantiates the role of the digital transformation of customs administration as an infrastructural prerequisite for accelerating firms' foreign economic activity. The research aims to develop a conceptual model of "Smart Customs 2.0," combining a service-oriented approach for compliant businesses with enhanced risk-based controls to counter violations and security threats. The methodological framework includes an analysis of international approaches to digital customs and trade facilitation, the systematization of technological solutions, and the design of a process architecture with cross-level data interaction. A four-level hierarchical structure is proposed: a foundational level of physical control and data collection; a data and information security level; an analytical level; and a strategic and service solutions level. The model's levels are specified through typical digital tools, including non-intrusive inspection and border sensors, centralized data repositories, cybersecurity measures, explainable AI-based risk scoring, and digital services for businesses. A key feature of the model is an adaptive "feedback loop" that dynamically adjusts inspection parameters based on control outcomes and service requests, thereby improving targeting accuracy and reducing unjustified delays. For performance evaluation, time-to-release indicators from the Time Release Study (TRS) methodology are proposed, combined with digital customs KPIs (share of automated decisions, share of inspections, inspection effectiveness, and stability of risk models). Special emphasis is placed on the need for data interoperability and integration with electronic services and interagency registers, which should improve logistics predictability and the quality of managerial decisions. The article shows that implementing "Smart Customs 2.0" can lower transaction and logistics costs, shorten capital turnover time, and enhance operational transparency and supply chain resilience, which is critical during Ukraine's post-war recovery and alignment with European standards for customs data exchange. The scientific novelty lies in the integrated combination of TRS measurement, data architecture, and explainable risk scoring within a single process management model. The practical significance of the research consists in formulating requirements for data interoperability, cybersecurity, and change management to implement digital customs services. It is noted that the model's effectiveness depends on data quality and AI model governance procedures, which must be considered at the implementation stage.

Keywords: digital transformation, customs administration, Ukraine's post-war recovery, smart customs, trade facilitation, risk-based control, risk management, international trade.

JEL Classification: F13, F15, H83, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-28>

Постановка проблеми. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі та митних процедур є одним із найбільш динамічних напрямків розвитку глобальної економіки у найближче десятиліття. Впровадження смарт-технологій у митну справу та міжнародну економіку радикально змінює традиційні підходи до управління транскордонними потоками товарів, забезпечуючи прискорення митного оформлення, підвищення прозорості операцій та зміцнення безпеки міжнародної торгівлі. Дані тенденції особливо актуальні в контексті зростаючих обсягів глобальної торгівлі та необхідності забезпечення безперебійного функціонування ланцюгів постачання в умовах геополітичних викликів. Паралельно в Європейському Союзі просувається реформа Митного союзу зі створенням єдиного середовища подання та аналізу митних даних (EU Customs Data Hub), що підсилює актуальність переходу до ризик-орієнтованих цифрових моделей митного адміністрування [11, 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади цифровізації митних процедур ґрунтуються на концепції "Digital Customs", яку активно просуває Всесвітня митна організація (ВМО). У фундаментальних звітах ВМО та Світової організації торгівлі (СОТ) [18, 19] цифровізація

розглядається як основний інструмент спрощення процедур торгівлі. Експерти Європейської економічної комісії ООН [10] та ЮНКТАД [1] у своїх працях акцентують увагу на важливості впровадження стандартизованих даних та систем "Єдиного вікна" для зменшення транзакційних витрат.

Технологічний аспект трансформації, зокрема роль руйнівних технологій, широко висвітлено в аналітичних матеріалах Deloitte [15] та Всесвітнього економічного форуму [17]. Вони доводять, що інтеграція блокчейну та Інтернету речей здатна забезпечити прозорість ланцюгів постачання. Водночас питання практичного застосування штучного інтелекту для управління ризиками та створення адаптивних екосистем митниці залишаються менш дослідженими. Більшість існуючих робіт фокусуються на окремих цифрових інструментах, тоді як комплексна архітектурна модель, що об'єднує фізичний контроль та інтелектуальну аналітику в єдину замкнену систему, потребує детальнішого вивчення.

У вітчизняній науковій літературі цифрова трансформація митниці розглядається як поєднання технологічних, організаційних і правових змін: від модернізації інформаційних систем та "віддаленого

випуску” до розвитку ризик-орієнтованого контролю й узгодження цифрових реформ із нормативною базою [1, 2, 5]. Окремо акцентуються питання управління митними ризиками на стратегічному/тактичному/оперативному рівнях, а також інструменти цифрового розвитку та цифровізації в системі Держмитслужби [3, 6, 7]. Разом із тим, недостатньо представлені роботи, що інтегрують TRS-логіку вимірювання часу, архітектуру даних та пояснювальний скоринг ризиків на базі штучного інтелекту в єдину модель процесного управління.

Постановка завдання. Метою роботи є розробка та обґрунтування концептуальної чотирирівневої архітектурної моделі “Розумної митниці 2.0”. Дослідження спрямоване на визначення механізмів синергії між технічними засобами фізичного контролю, масивами великих даних та алгоритмами штучного інтелекту для створення адаптивної системи управління митними ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Всесвітня митна організація активно просуває концепцію “Smart Customs”, спрямовану на використання проривних технологій для полегшення та захисту глобальних ланцюгів постачання. Ця концепція передбачає комплексне застосування цифрових рішень для автоматизації митних процедур, підвищення ефективності контролю та створення безперешкодних умов для законної торгівлі. Принцип “оцінити заздалегідь, а контролювати за потреби” стає основоположним для сучасних митних

систем і дозволяє зосередити ресурси на високоризикових при одночасному прискоренні обробки надійних вантажів. Концепція Smart Customs розглядається ВМО як рамка впровадження руйнівних технологій та управління ризиками на основі даних [14].

Позиціювання “2.0” у даному дослідженні означає перехід від набору окремих цифрових інструментів до керованої даними, адаптивної системи з формалізованим контуром зворотного зв'язку: 1) аналітика впливає на фізичний контроль у режимі, наближеному до реального часу; 2) рішення пояснювані та підлягають аудиту; 3) інтегруються міжвідомчі дані і сервіси “єдиного вікна”; 4) забезпечується єдиний простір даних/ризик-менеджменту за аналогією з підходами, що впроваджуються в ЄС [11, 13].

Представлена на рис. 1 архітектурна модель “Розумної митниці” базується на парадигмі цифрової трансформації митних процедур, що передбачає перехід від лінійного адміністрування до багаторівневого інтелектуального управління. Структура системи спроектована як ієрархічна сукупність чотирьох функціональних шарів, кожен із яких забезпечує послідовну конвертацію фізичних сигналів у юридично значущі управлінські рішення та транскордонні сервіси.

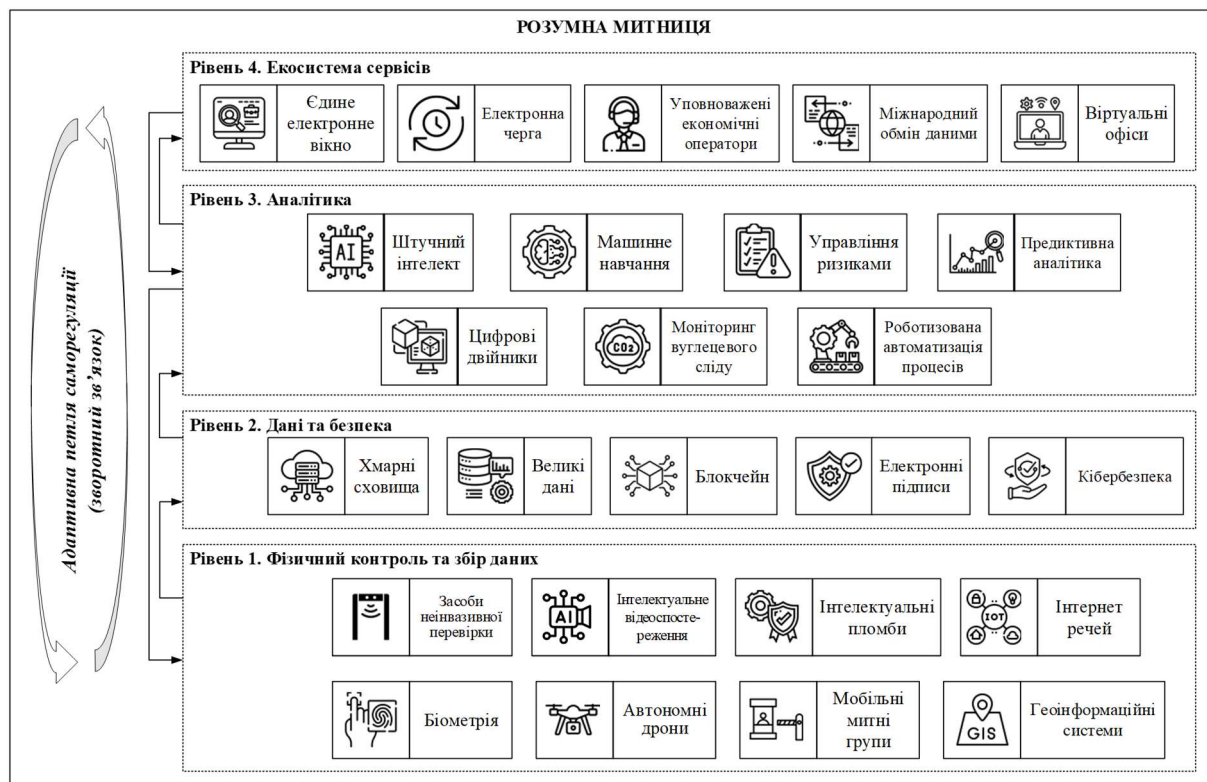


Рис. 1. Ієрархічна архітектура екосистеми “Розумної митниці”

Джерело: розроблено автором

Примітка. При оформленні рисунка використано зображення з сайту <https://www.flaticon.com>

Фундаментальний рівень фізичного контролю та збору даних формує технологічний базис системи, функцією якого є первинний опис об'єктів митного оформлення. На цьому етапі реалізується концепція “непомітного кордону” [18], де засоби неінвазивної перевірки та інтелектуальне відеоспостереження працюють у синергії з технологіями Інтернету речей та розумними пломбами для забезпечення безперервного моніторингу вантажопотоку. Використання біометричної ідентифікації, автономних дронів та мобільних митних груп у поєднанні з геоінформаційними системами дозволяє сформувати повну цифрову картину переміщення товарів і транспортних засобів, виключаючи людський чинник на етапі збору вихідної інформації.

Рівень даних та інформаційної безпеки виступає сполучною ланкою, що забезпечує верифікацію, збереження та захист інформаційних активів, отриманих із нижчого рівня. У межах цього шару масиви великих даних акумулюються у хмарних сховищах, що дозволяє досягти високої швидкості доступу до історичних даних [2, 5]. Особливе місце в архітектурі посідає технологія блокчейн, яка в поєднанні з електронними підписами гарантує незмінність митної документації та простежуваність ланцюгів постачання. Весь процес адміністрування даних перебуває під захистом комплексних систем кібербезпеки, що є критично важливим для підтримки цілісності державної інформаційної інфраструктури.

Аналітичний рівень репрезентує інтелектуальне ядро моделі, де реалізуються алгоритми вищого порядку для інтерпретації накопиченої інформації. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє системі еволюціонувати від статичного управління ризиками до предиктивної аналітики, здатної прогнозувати правопорушення ще до їх вчинення [1, 6, 7]. Впровадження цифрових двійників пунктів пропуску та роботизованої автоматизації процесів мінімізує операційне навантаження на посадових осіб, тоді як моніторинг вуглецевого сліду інтегрує екологічний аспект у загальну систему митного аудиту, відповідаючи глобальним трендам сталого розвитку.

Верхній рівень (екосистема сервісів) є інтерфейсом взаємодії системи із зовнішнім середовищем, що трансформує результати роботи внутрішніх алгоритмів у конкретні переваги для суб'єктів міжнародної торгівлі. Функціонування “Єдиного електронного вікна” та електронної черги створює прозоре середовище для бізнесу, суттєво скорочуючи часові витрати на перетин кордону. Стратегічне значення цього рівня підкреслюється механізмами міжнародного обміну даними та інститутом уповноважених економічних операторів, що в сукупності з віртуальними офісами формує безконтактну сервісну модель митниці майбутнього.

Для практичної реалізації моделі доцільно зафіксувати мінімальну специфікацію інформаційних потоків: 1) входи – електронні декларації та маніфести, дані сканерів / ваг / пломб, телеметрія GPS та Інтернету речей, довідники, санкційні та

ризикові списки тощо; 2) обробка – очищення та валідація даних, ідентифікація суб'єктів та порівняння товарів, взаємодія з реєстрами, формування єдиного профілю для ризиків; 3) виходи – управлінські рішення щодо вибору коридору або типу контролю, рекомендації для інспектора, сервісні повідомлення для бізнесу; 4) відповідальність – розмежування доступу на основі ролей між митницею та іншими органами контролю і бізнесом, протоколювання та аудит дій.

Важливою особливістю запропонованої архітектури є не лише ієрархічність, але й динамічна взаємодія рівнів. Графічне відображення адаптивної петлі саморегуляції акцентує увагу на нелінійності митних процесів у моделі Розумної митниці 2.0. Цей елемент демонструє механізм “зворотного зв'язку”, де результати інтелектуального аналізу та сервісні запити превентивно коригують параметри фізичного контролю. Така конфігурація перетворює митну інфраструктуру з пасивного виконавця процедур на адаптивну екосистему, здатну до саморегуляції в умовах динамічної зміни інтенсивності світових торговельних потоків.

Ефективність представленої архітектури зумовлена не лише функціональною завершеністю окремих рівнів, а й глибокою міжрівневою конвергенцією, що забезпечує безперервну циркуляцію та валідацію даних. Процес функціонування системи базується на вертикальній інтеграції, де первинні цифрові відбитки, сформовані засобами неінвазивної перевірки та інтелектуальними пломбами (рівень 1), миттєво трансформуються в структуровані масиви великих даних (рівень 2). Застосування блокчейн-протоколів на етапі передачі інформації гарантує незмінність вхідних параметрів вантажу, що є критично важливою умовою для забезпечення об'єктивності подальшого аналізу.

Ключовий синергетичний ефект досягається через динамічну взаємодію аналітичного ядра з фізичними та сервісними компонентами. Зокрема, дані про цілісність інтелектуальних пломб та маршрут переміщення, отримані в реальному часі, виступають динамічними детермінантами для системи управління ризиками (рівень 3) [1, 6, 7]. Будь-яка аномалія в показниках системи датчиків автоматично коригує профіль ризику в системі машинного навчання, що призводить до негайної зміни статусу декларації в “Єдиному електронному вікні” та переспрямування вантажу з “зеленого” на “червоний” коридор для проведення детального фізичного огляду.

Зворотний зв'язок у моделі реалізується через вплив сервісного рівня на операційну діяльність кордону. Статус Уповноваженого економічного оператора, що зберігається в цифрових реєстрах (рівень 4), інтегрується в алгоритми предиктивної аналітики (рівень 3), дозволяючи системі автоматично бронювати пріоритетне місце в електронній черзі та надавати команди інтелектуальним системам відеоспостереження (рівень 1) на безперешкодний пропуск транспортного засобу. Таким чином, цифрові двійники пунктів пропуску, аналізуючи дані з хмарних сховищ, дозволяють

превентивно розподіляти навантаження між терміналами, що перетворює митницю на адаптивну екосистему, здатну до саморегуляції в умовах коливання інтенсивності світових торговельних потоків.

Очікувані результати впровадження моделі.

Перехід від традиційного адміністрування до запропонованої смарт-моделі дозволяє досягти значного покращення ключових показників ефективності митної діяльності. Порівняльний аналіз, проведений на основі даних міжнародних організацій, демонструє суттєву перевагу запропонованої моделі над традиційними підходами (табл. 1).

Аналіз таблиці 1 свідчить, що переваги смарт-моделі мають не лише кількісний, а й структурний характер: змінюється сама логіка митного процесу – від переважно ручного контролю та реактивного реагування до керування на основі даних, інтеграції міжвідомчих інформаційних ресурсів і сервісної взаємодії з бізнесом. У результаті показники

результативності досягаються не шляхом посилення контролю, а завдяки більш точному таргетуванню та автоматизації процедур, що підвищує прогнозованість операцій і зменшує адміністративне навантаження.

Найбільш чутливим індикатором є час митного оформлення, який у традиційній моделі вимірюється днями, тоді як у смарт-моделі за умов повної цифровізації та для категорій низького ризику може скорочуватися до десятків хвилин. Це забезпечується поєднанням електронного документообігу, інтегрованого єдиного вікна, автоматизованого прийняття рішень, а також використанням неінвазивних технологій контролю. Економічний ефект проявляється у скороченні часу обороту капіталу, зменшенні витрат на зберігання/простій і загальному зниженні транзакційних витрат у ланцюгах постачання.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційної та інтелектуальної моделей митниці

Ключовий показник ефективності	Традиційна модель	Розумна митниця 2.0	Технологічний драйвер змін	Економічний та соціальний ефект	Джерело даних
Час митного оформлення	2-5 діб (імпорт), 1-2 доби (експорт)	хвилини–десятки хвилин (для УЕО та «зеленого коридору» за умов повної автоматизації)	Штучний інтелект, роботизація, автоматизоване оформлення	Скорочення часу обороту капіталу та витрат на зберігання/простій	[12, 18]
Вартість дотримання вимог	Висока (12-15% від вартості логістики)	Зниження на 10-15% (для країн, що впровадили TFA)	Єдине вікно, блокчейн, електронні документи	Зниження кінцевої вартості товарів для споживача	[16, 19]
Ефективність контролю	Низька точність відбору (випадковий/інтуїтивний підхід)	Вища точність таргетованих перевірок (ризик-орієнтований відбір)	Машинне навчання, предиктивна аналітика	Зростання надходжень до бюджету без тиску на бізнес	[1]
Фізичні огляди	30-50% партій (суцільний або інтуїтивний метод)	Мінімально необхідна частка (лише ризикові вантажі)	Неінвазивна перевірка, комп'ютерний нагляд	Усунення логістичних затримок та псування товарів	[10]
Людський фактор та корупція	Висока інтенсивність безпосередньої взаємодії посадових осіб із декларантами (високий ризик)	Безконтактна взаємодія	Віртуальні офіси, автоматизоване управління ризиками	Підвищення інвестиційної привабливості країни	[9]
Екологічний вплив	Паперовий документообіг, простої вантажівок	Безпаперовий офіс, мінімізація викидів вуглецю від простоїв	Хмарні обчислення, Інтернет речей, електронні черги	Зменшення затримок і непрямих викидів від простоїв та паперового документообігу	[17]

Джерело: складено автором на основі зазначених у таблиці джерел

Примітки. Під «часом митного оформлення» розуміється проміжок від реєстрації прибуття/подання до випуску товарів, що вимірюється за методикою TRS [18]. «Ефективність контролю» варто представляти як частку результативних перевірок у загальній кількості контрольних дій, а «фізичні огляди» – як частку партій, що підлягають інвазивному огляду. Для показників, позначених як очікувані, значення слід трактувати як орієнтири, що залежать від повноти цифровізації, якості даних і ризик-менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

Водночас таблиця 1 фіксує якісні зміни в управлінні контролем: скорочується частка фізичних оглядів і підвищується результативність перевірок, оскільки контроль концентрується на ризикових операціях і підкріплюється аналітикою та інструментами машинного скорингу ризиків. Така перебудова сприяє одночасному досягненню двох цілей – посиленню безпекової функції митниці та зростанню прозорості і довіри бізнесу. Додаткові ефекти включають зменшення корупційних ризиків через мінімізацію контактів і процедурну формалізацію, а також екологічні вигоди від скорочення простоїв транспорту та переходу до безпаперових операцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Попри високий потенціал, впровадження багаторівневої моделі “Розумної митниці” пов’язане з низкою критичних викликів.

По-перше, виникає інфраструктурний розрив, оскільки оснащення пунктів пропуску інтелектуальними сканерами та системами Інтернету речей потребує значних капітальних інвестицій. По-друге, критичним є питання кібербезпеки, оскільки централізація даних у хмарних сховищах вимагає впровадження довірчого прямого доступу та стійких методів шифрування, що неминуче сформує нові вектори атак. По-третє, необхідна повна гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами щодо використання штучного інтелекту в державних органах та транскордонного визнання блокчейн-транзакцій. По-четверте, критичним є забезпечення інтероперабельності та стандартів даних, що передусім полягає в узгодженні довідників, форматів повідомлень, якості даних та правил обміну між митницею й іншими органами контролю [7]. По-п’яте, впровадження штучного інтелекту потребує управління моделями для недопущення упередженості, покращення пояснюваності рішень, удосконалення процедур валідації (повторного навчання) та визначення відповідальності за помилки, а також інвестицій у підготовку персоналу та управління змінами.

Таким чином, розроблена концептуальна модель “Розумної митниці 2.0” демонструє зміну парадигми від контролюючої до сервісно-аналітичної функції. Ключовою науковою новизною запропонованої структури є ієрархічна конвергенція фізичного та цифрового рівнів, де штучний інтелект виступає не просто інструментом автоматизації, а ядром прийняття рішень на основі великих даних. Практичне впровадження цієї моделі дозволить створити адаптивну митну систему, здатну самостійно реагувати на глобальні загрози в реальному часі. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні інтеграції запропонованої моделі із цифровими валютами центральних банків (CBDC) для автоматизації розрахунків через смарт-контракти. Обмеженням запропонованої моделі є залежність якості інтелектуальних рішень від повноти та узгодженості даних, а також потреба в постійній валідації моделей і контролю упереджень у ризик-профілюванні.

1. Гребельник О., Муляр М., Орищенко І. Роль цифрової трансформації в управлінні митної справи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-143>.
2. Македонська Н., Коваленко В., Штефан Л. Модернізація митної діяльності з використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-16>.
3. Огороков А. М., Бех П. В., Лашков О. В. Цифровізація митних процедур в транспортних процесах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Технічні науки. 2025. № 36(75). Ч. 1. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2025.2.1/38>.
4. Пашко П., Пашко Д., Мирошніченко Г., Штик Ю. Щодо напрямків удосконалення митної політики та механізмів інноваційного розвитку митної справи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). 146-155. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23>.
5. Руденко В., Погрішук Г., Рум’янцева К. Технологічні виклики та перспективи модернізації митних інформаційних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №1(52). С. 102-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-13>.
6. Тищенко В., Кулик Ю. Митні ризики: сутність та управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15>.
7. Федотов О. П., Назарко А. А. Інструментальна специфіка впровадження процесів цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації Державної митної служби України. *Київський часопис права*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32782/kjp/2023.2.12>.
8. ASYCUDA World: 40 years of digital cooperation. *United Nations Conference on Trade and Development*. URL: <https://unctad.org/webflyer/asycuda-world-40-years-digital-cooperation>
9. Corruption Perceptions Index 2023. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>.
10. Digital transformation of customs and trade. *United Nations Economic Commission for Europe*. URL: <https://unece.org/trade/publications/digital-and-sustainable-trade-facilitation-global-report-2021>.
11. Establishing the EU Customs Authority and Customs Data Hub: EU legislation in progress. *European Parliamentary Research Service*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753931/EPRS_BRI\(2023\)753931_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753931/EPRS_BRI(2023)753931_EN.pdf).
12. Logistics Performance Index 2023: Connecting to compete. *The World Bank Group*. URL: <https://lpi.worldbank.org/report>.
13. Modernising the EU customs union. *The European Council and the Council of the EU*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/modernising-the-eu-customs-union>.
14. Smart Customs Project. *World Customs Organization; Organisation mondiale des douanes*.

URL: <https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/disruptive-technologies/smart-customs-project.aspx>.

15. The future of customs: Evolution of the customs function. Deloitte Insights. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/gx-gps-the-future-of-customs.pdf>.

16. Trade facilitation indicators: Country profiles. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation>.

17. Trade tech: A new age for trade and supply chain finance. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/trade-tech-a-new-age-for-trade-and-supply-chain-finance>.

18. WCO Time Release Study (TRS) Guide: Version 4. *World Customs Organization*. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/time-release-study/wco-time-release-study-guide--version-4-2025.pdf>.

19. World trade report 2015: Speeding up trade: Benefits and challenges of implementing the WTO Trade Facilitation Agreement. *The World Trade Organization*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report15_e.htm.

REFERENCES

1. Hrebelyk O., Muliar M. and Oryshchenko I. (2025), Rol tsyfrovoy transformatsii v upravlinni mytnoi spravy, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-143>.

2. Matsedonska N., Kovalenko V. and Shtefan L. (2021), Modernizatsiia mytnoi diialnosti z vykorystanniam informatsiinykh tekhnolohii, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-16>.

3. Okorokov, A. M., Bekh, P. V. and Lashkov, O. V. (2025), Tsyfrovizatsiia mytnykh protsedur v transportnykh protsesakh, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Tekhnichni nauky*, № 36(75), Ch. 1. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2025.2.1/38>.

4. Pashko P., Pashko D., Myroshnichenko H. and Shtyk Yu. (2024), Shchodo napriamkiv udoskonalennia mytnoi polityky ta mekhanizmiv innovatsiinoho rozvytku mytnoi spravy, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №3(50), 146-155. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23>.

5. Rudenko V., Pohrishchuk H. and Rumianseva K. (2025), Tekhnolohichni vykylyky ta perspektyvy modernizatsii mytnykh informatsiinykh system, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №1(52), s. 102-108. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-13>.

6. Tyshchenko V. and Kulyk Yu. (2025), Mytni ryzyky: sutnist ta upravlinnia, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15>.

7. Fedotov, O. P. and Nazarko, A. A. (2023), Instrumentalna spetsyfika vprovadzhennia protsesiv tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovoy transformatsii ta

tsyfrovizatsii Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy, *Kyivskyi chasopys prava*, № 2. <https://doi.org/10.32782/klj/2023.2.12>.

8. ASYCUDA World: 40 years of digital co-operation. *United Nations Conference on Trade and Development*, available at: <https://unctad.org/webflyer/asycuda-world-40-years-digital-cooperation>.

9. Corruption Perceptions Index 2023. *Transparency International*, available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>.

10. Digital transformation of customs and trade. *United Nations Economic Commission for Europe*, available at: <https://unece.org/trade/publications/digital-and-sustainable-trade-facilitation-global-report-2021>.

11. Establishing the EU Customs Authority and Customs Data Hub: EU legislation in progress. *European Parliamentary Research Service*, available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753931/EPRS_BRI\(2023\)753931_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753931/EPRS_BRI(2023)753931_EN.pdf).

12. Logistics Performance Index 2023: Connecting to compete. *The World Bank Group*, available at: <https://lpi.worldbank.org/report>.

13. Modernising the EU customs union. *The European Council and the Council of the EU*, available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/modernising-the-eu-customs-union>.

14. Smart Customs Project. *World Customs Organization; Organisation mondiale des douanes*, available at: <https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/disruptive-technologies/smart-customs-project.aspx>.

15. The future of customs: Evolution of the customs function. *Deloitte Insights. Deloitte*, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/gx-gps-the-future-of-customs.pdf>.

16. Trade facilitation indicators: Country profiles. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, available at: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation>.

17. Trade tech: A new age for trade and supply chain finance. *The World Economic Forum*, available at: <https://www.weforum.org/reports/trade-tech-a-new-age-for-trade-and-supply-chain-finance>.

18. WCO Time Release Study (TRS) Guide: Version 4 (2025), *World Customs Organization*, available at: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/time-release-study/wco-time-release-study-guide--version-4-2025.pdf>.

19. World trade report 2015: Speeding up trade: Benefits and challenges of implementing the WTO Trade Facilitation Agreement. *The World Trade Organization*, available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report15_e.htm.

Стаття надійшла: 09.01.2026

Стаття прийнята: 20.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 351.82:330.46

Пилипчук О. А.,
buh.poa2002@gmail.com,

здобувач, Державний університет “Житомирська політехніка”, м. Житомир

ВИТРАТИ ПРИ УЧАСТІ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ ЯК ОБ’ЄКТ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

Анотація. Сьогодні, з урахуванням динамічного зростання обсягів публічних закупівель та у контексті євроінтеграційного курсу України, підвищуються вимоги до прозорості, ефективності та конкурентності закупівельних процедур. У таких умовах особливої актуальності набуває питання більш детального розуміння витрат, які несуть учасники закупівельного процесу, зокрема тих, що прямо не пов’язані з виробництвом товарів чи наданням послуг. У статті досліджено сутність трансакційних витрат та визначено належність окремих платежів, пов’язаних із закупівельним процесом, до цього виду витрат. Розглянуто теоретичні підходи до їх визначення, класифікації та ключових ознак. Особливу увагу приділено аналізу плати за участь у закупівельних процедурах, витрат на гарантійні забезпечення тендерних пропозицій і виконання договорів, витрат на оскарження закупівель, а також інших супутніх витрат, що можуть виникати у учасників/переможців закупівлі внаслідок підготовки та подання тендерних пропозицій, забезпечення виконання зобов’язань, супроводу укладених договорів та контролю за їх реалізацією. У роботі обґрунтовано, що такі витрати містять ознаки трансакційних, оскільки пов’язані з організацією, узгодженням та забезпеченням укладення контракту і не відносяться до витрат, пов’язаних із виготовленням/наданням товарів, робіт чи послуг. Проаналізовано правовий статус відповідних платежів та визначено їх місце у системі витрат суб’єктів господарювання в залежності від їх економічної сутності. Результати дослідження дозволяють уточнити роль трансакційних витрат у системі публічних закупівель та можуть бути використані для подальших наукових напрацювань у сферах закупівель, бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та контролю, а також для вдосконалення практик управління витратами підприємств при участі в закупівельних процедурах.

Ключові слова: закупівлі, публічні закупівлі, витрати, трансакційні витрати, аналіз.

Pylypchuk O. A.,
buh.poa2002@gmail.com,

Postgraduate, Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr

COSTS OF PARTICIPATING IN PUBLIC PROCUREMENT AS AN OBJECT OF TRANSACTIONS COSTS

Abstract. Today, given the dynamic growth in the volume of public procurement and in the context of Ukraine’s European integration course, the requirements for transparency, efficiency, and competitiveness of procurement procedures are increasing. Under such conditions, a more detailed understanding of the costs incurred by participants in the procurement process becomes particularly relevant, especially those not directly related to the production of goods or the provision of services. The article examines the essence of transaction costs and determines the attribution of certain payments related to the procurement process of these costs category. Theoretical approaches to their definition, classification, and key characteristics are analyzed. Special attention is paid to the analysis of participation fees in procurement procedures, costs of bid security and performance security, expenses related to procurement appeals, as well as other related costs that may arise for participants/winners during the preparation and submission of tender proposals, ensuring the fulfillment of contractual obligations, administration of concluded contracts, and monitoring of their implementation. The article substantiates that such costs possess the characteristics of transaction costs, as they are associated with the organization, negotiation, and enforcement of contracts and are not related to the production or provision of goods, works, or services. The legal status of the respective payments is analyzed, and their place within the cost structure of business entities is determined depending on their economic substance. The research findings make it possible to clarify the role of transaction costs within the public procurement system and may be used for further academic research in the fields of procurement, accounting, financial analysis, and control, as well as for improving enterprise cost management practices in procurement participation.

Keywords: procurement, public procurement, costs, transaction costs, analysis.

JEL Classification: M41, D23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-29>



© Пилипчук О. А.

Постановка проблеми. Публічні закупівлі в Україні займають важливе місце для забезпечення функціонування держави. Це пов'язано з тим, що більшість операцій із придбання товарів, робіт або послуг у державній сфері проводиться саме через сферу публічних закупівель, а обсяги таких закупівель постійно зростають (рис. 1). Аналогічно зростає і співвідношення таких витрат до видатків держбюджету. У відповідності до цього зростає й необхідність розуміння з боку потенційних учасників закупівель, які витрати вони можуть нести під час закупівельного процесу. На нашу думку, варто також навести інфографіку щодо кількості проведених закупівель та учасників за відповідні роки. Представимо це в рисунку 2 та стисло проаналізуємо.

За інформацією, наведеною на рисунку, можемо спостерігати, що кількість публічних

закупівель, як і учасників, залишається на відносно сталому рівні, хоча в 2023-му році був ріст, а зараз спостерігається тенденція до поступового скорочення. Якщо зростання обсягів закупівель можна пояснити зростанням загального рівня цін, то зниження кількості учасників доволі значне для ринку і потенційно може призвести до зниження конкуренції в цій сфері, що, в свою чергу, буде призводити до ще більшого зростання і, відповідно, до збільшення видатків бюджету тощо.

Причини такого зменшення можуть бути зумовлені сучасною кризою, пов'язаною з веденням бойових дій, податковим навантаженням, а також і витратами, які несуть підприємства, на збір інформації, дослідження ринків, укладання договорів, захист від недобросовісної конкуренції.

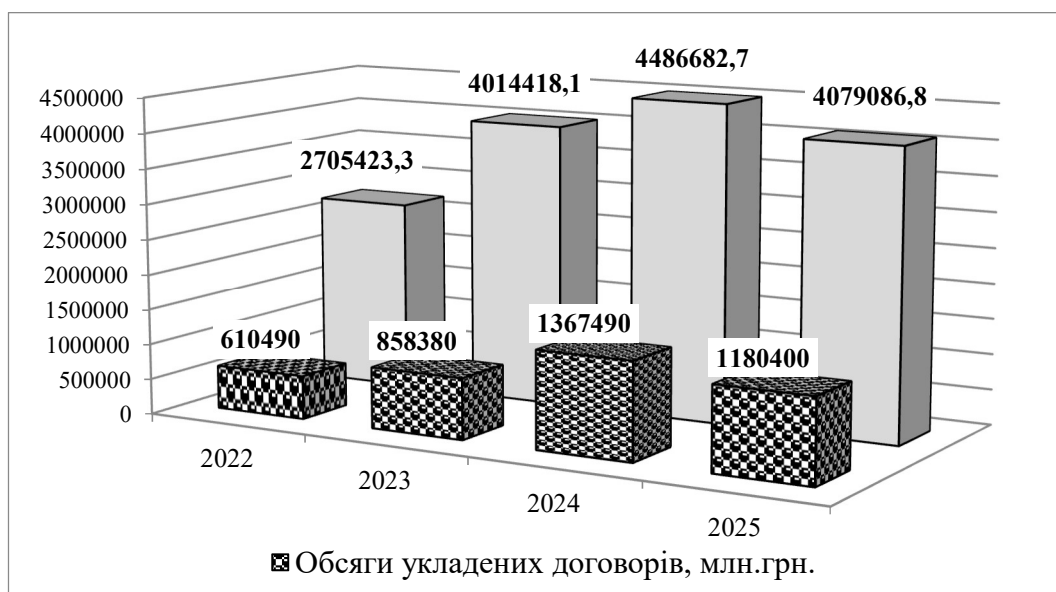


Рис. 1. Обсяги укладених договорів закупівель та видатків державного бюджету за 2022-2025 рр.

Примітка: дані за 2025-й рік включно по 03.12.2025 р.

Джерело: власна розробка на основі [7, 8]

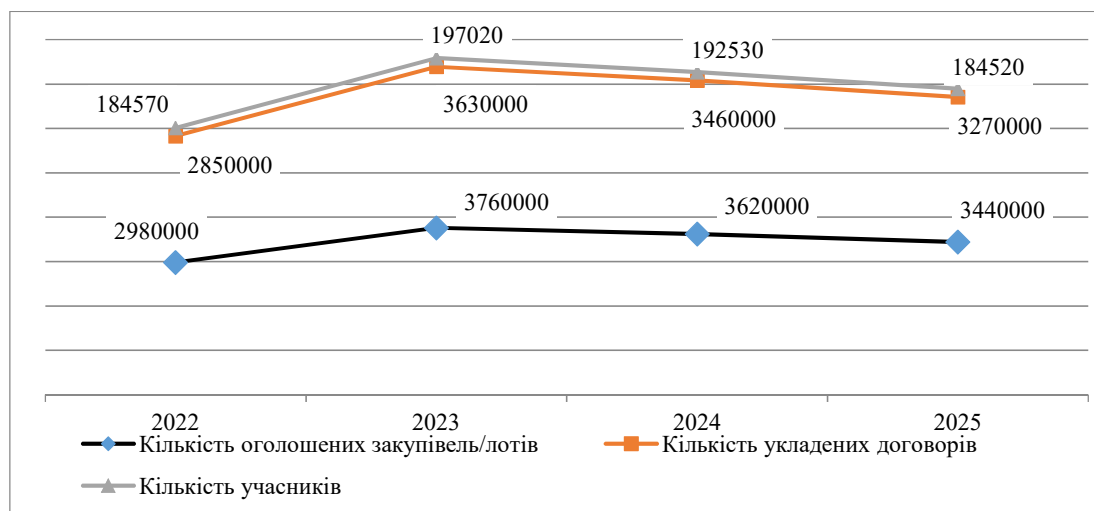


Рис. 2. Основні кількісні показники публічних закупівель за 2022-2025 рр.

Примітка: дані за 2025-й рік включно по 03.12.2025 р.

Джерело: власна розробка на основі [7, 8]

Розміри плати за участь та гарантійних забезпечень закупівель

Очікувана вартість за- купівлі, грн	Вартість плати за участь при звичайних закупівлях, грн (у т.ч. ПДВ)	Вартість плати за участь при закупівлях Із застосуванням електронного каталогу (Prozorro.Market)
До 20000 грн	20,40	3% від суми договору + ПДВ
Від 20000 до 50000 грн	142,80	
Від 50000 до 200000 грн	408,00	2% від суми договору + ПДВ, але не більше 4080 грн на період дії військово- го стану
Від 200000 до 1000000 грн	612,00	1% від суми договору + ПДВ, але не більше 4080 грн на період дії військово- го стану
Від 1000000 до 4000000 грн	2040,00	
Понад 4000000 грн	4080,00	
Гарантійне забезпечення тендерних пропозицій	Не більше 0,5% очікуваної вартості для робіт, 3% – товарів та послуг	
Гарантійне забезпечення виконання договору	До 5% від суми укладеного договору	

Джерело: власна розробка на основі [6]

Зокрема, ці витрати можуть виникати і під час участі в закупівлях. Так, законодавством України передбачені плата за участь у закупівлях для учасників закупівлі, гарантійні забезпечення на вимогу замовників тощо. Ці платежі є витратами для учасників/переможців закупівлі і за ознаками можуть підпадати під поняття трансакційних витрат. Розміри такої плати для звичайних закупівель та закупівель із застосуванням електронного каталогу Prozorro.Market відображені у таблиці 1.

Отже, дана стаття присвячена дослідженню витрат, які несуть учасники (постачальники) закупівельного процесу в якості об'єкта трансакційних витрат.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням дослідження трансакційних витрат займалися такі наукові діячі, як: Р. Коуз – засновник теорії, першим довів, що сам ринок не є безкоштовним і суб'єкти господарювання можуть нести витрати при пошуку інформації, перемовинах, укладанні договорів; Д. Норт – продовжував дослідження за напрацюваннями Р. Коуза, розвиваючи інституційний підхід до теорії та досліджуючи способи зменшення трансакційних витрат; Г. Демсец – досліджував вплив законодавства в сфері прав власності на рівень трансакційних витрат; О. Вільямсон – розробив класифікацію трансакційних витрат та структуру їх аналізу, вбачав першопричину виникнення таких витрат у опортуністичній поведінці суб'єктів. Варто виокремити роботи О. В. Тарасенка, який зробив значний внесок у адаптацію теорії під українські реалії зосереджуючи увагу на необхідності інституційних реформ у сфері державного управління; натомість В. Е. Кудельський та В. О. Гандзюк проводили теоретичне дослідження щодо сутності трансакційних витрат як таких, що виникають при взаємодії підприємств.

Тим не менше трансакційні витрати в публічних закупівлях не є достатньо дослідженими – єдиним напрацюванням у даному напрямку можна назвати роботу К. М. Юсової та О. В. Акімової, які застосовували теорію трансакційних витрат (опортуністичної поведінки), щоб крізь її призму дослідити корупцію в даній сфері. Отже, враховуючи відсутність наукових напрацювань щодо дослідження витрат публічних закупівель в якості трансакційних витрат підприємств, вважаємо дану тему такою, що потребує додаткового дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є оцінка ідентифікації витрат, які виникають при участі в публічних закупівлях як трансакційних.

Для виконання мети дослідження було поставлено наступні завдання: дослідити поняття трансакційних витрат, їх сутність та класифікацію; розглянути поняття плати за участь у закупівлях, гарантійних забезпечень, плати за подання оскарження закупівлі та визначити, чи підпадають вони під поняття трансакційних витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансакційні витрати – це одна з теорій неінституціоналізму. Протягом етапу формування даної теорії вона зазнавала низки змін і трактувалася вченими по-різному. Основоположником теорії вважається Р. Коуз, який першим доводив, що суб'єкт господарювання несе не лише прямі витрати на виробництво та збут продукції, але і витрати, пов'язані з пошуком інформації, укладанням договорів, проведенням перемовин тощо, узагальнюючи їх у загальну категорію – витрати сфери обміну, пов'язані з передачею прав власності та підготовкою до такої передачі [1].

Схожої думки були і інші наукові діячі, хоча і розглядали трансакційні витрати дещо з іншого боку. Так, О. Вільямсон, лауреат Нобелівської премії, поглибив розуміння сутності трансакційних витрат, розглядаючи їх як елемент контрактних

відносин. Він акцентував увагу на понятті “опортуністичної поведінки” – тобто виходячи з того, що сторони діють виключно у власних інтересах, при цьому перешкоджаючи іншим сторонам договору [3], і зазначав, що саме така поведінка і є однією з першопричин виникнення трансакційних витрат. Він також розробив одну з перших умовних класифікацій трансакційних витрат. Серед інших науковців варто виокремити Д. Норту та Г. Демсеца, які розвивали теорію трансакційних витрат, зазначаючи, що трансакційні витрати (їх розмір) можуть бути зумовлені законодавством і що чітко визначені права власності будуть сприяти зменшенню таких витрат. Саме поєднання підходів цих вчених і призвело до розвитку даної теорії та її поступової трансформації до сучасного вигляду.

Якщо говорити про вітчизняних науковців, які проводили наукові дослідження в даному напрямку, то варто виділити О. В. Тарасенка, що здійснював огляд закордонної літератури, надав визначення трансакційним витратам як інтегрованому поняттю витрат, що не стосуються безпосередньо процесу створення вартості продукту, однак забезпечують трансакцію – тобто таких витрат, які забезпечують перехід права власності між суб'єктами господарювання та охорону таких прав [4]. Також саме О. В. Тарасенко займався дослідженням проблемних питань аналізу трансакційних витрат, використовуючи та вдосконалюючи підходи інших вчених щодо розрахунку їх розміру та впливу на діяльність підприємства. Серед останніх напрацювань В. О. Гандзюк та В. Е. Кудельський у своїх тезах зазначали, що теорія трансакційних витрат є важливою концепцією, яка висвітлює важливість взаємовідносин між суб'єктами господарювання і дає можливість розуміти, які чинники впливають на вартість проведення господарських операцій та як такі витрати можна зменшити [2].

На основі напрацювань вищенаведених наукових діячів підсумуємо, що трансакційні витрати – це витрати, які виникають під час діяльності суб'єктів господарювання, а саме на передреалізаційному етапі при взаємовідносинах між такими суб'єктами та які прямо не пов'язані з виробництвом благ. Таким чином можемо спостерігати, що витрати на участь у публічних закупівлях відносяться до трансакційних.

За напрацюваннями наведених вище наукових діячів (зокрема, за О. Вільямсоном) наведемо стислу умовну класифікацію трансакційних витрат та розглянемо їх. Витрати до угоди (ex ante): витрати на пошук інформації про товар, продавців та покупців; витрати на переговори та розробку проекту контракту; витрати на забезпечення гарантій реалізації домовленостей. Витрати після угоди (ex post): витрати на контроль за виконанням умов угоди; витрати на юридичний захист прав власника у разі їх порушення; витрати захисту від опортуністичної поведінки (недобросовісної поведінки) партнерів. На реальних прикладах такими витратами можуть бути відповідно витрати

на заробітну плату фахівців (зокрема, зовнішніх аналітиків, юристів), обов'язкові збори (платежі), передбачені законодавством, а також опосередковано в дану категорію можна віднести альтернативні витрати – втрати від того, що штатні працівники витрачали додатковий час на оформлення угод та їх супровід замість виконання інших посадових обов'язків, однак на даному етапі не будемо зупинятися на цьому, оскільки даний підхід щодо поєднання концепції альтернативних та трансакційних витрат має місце, але потребує більш ґрунтовного дослідження.

Таким чином, основними ознаками трансакційних витрат можна назвати наступні: не пов'язані з виробництвом товару та створенням його собівартості; виникають у процесі взаємодії між суб'єктами господарювання. Серед інших ознак, але більш специфічного характеру можна виокремити також, що такі витрати: зумовлені недовірою сторін (гарантійне забезпечення); сформовані інституційними вимогами (передбачені законодавством).

Якщо говорити про публічні закупівлі в Україні, то основним законодавчим актом, яким регулюється дана сфера, є Закон України “Про публічні закупівлі” [5]; необхідно також назвати інші нормативно-правові акти, серед яких варто виокремити Постанову КМУ №166 “Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків”. Саме цими документами передбачаються справляння плати за подання тендерної пропозиції з учасника/переможця закупівлі та гарантування пропозиції учасником/переможцем закупівлі.

Вищезазначеною постановою КМУ регламентовано обов'язок учасників сплачувати плату за участь у закупівлі в розмірах, відображених у таблиці 1, а відповідно до ст. 1, 25 та 27 ЗУ “Про публічні закупівлі” замовник може вимагати від учасника грошового забезпечення (гарантії) тендерної пропозиції на етапі її подання учасником та гарантій забезпечення виконання договору на момент його укладання.

Гарантійне забезпечення в даному випадку – це інструмент, який виконує превентивну функцію контролю за добросовісністю учасників, формуючи фінансовий запобіжник, задля того щоб мінімізувати ризики опортуністичної поведінки (наприклад: відкликання пропозиції, відмова від підписання договору). Звісно, при дотриманні добросовісності учасник отримає грошові суми гарантійних забезпечень назад, проте оформлення та юридичний супровід таких забезпечень супроводжується реальними витратами, зокрема на банківські комісії, вартості оформлення гарантій та іншими адміністративними витратами на підготовку та супровід процедури.

Розглянемо гарантійне забезпечення детальніше (забезпечення тендерних пропозицій та виконання умов договору). В першому випадку на вимогу замовника щодо гарантування тендерної пропозиції учасник зобов'язаний замовити таку

гарантію у банківської установи, страхової організації чи в інших фінансових установ. Така установа/організація чи банк надають гарантії замовнику про те, що у настанні гарантійного випадку замовники отримають цю суму гарантійного забезпечення.

Вартість оформлення гарантії коливається в залежності від установи-гаранта. Для ПриватБанку, наприклад, це 0,3% від суми гарантії (але в межах від 1500 до 30000 грн) при забезпеченні коштами учасника, або ж без забезпечення: 2 000 грн (для гарантії на суму до 75 000 грн); 3 000 грн (для гарантії на суму від 75 000,01 до 150 000 грн включно); 2% від суми гарантії (для гарантії на суму від 150 000,01 до 1 000 000 грн включно); 1,5% від суми гарантії (для гарантії на суму від 1 000 000,01 грн) [13].

Гарантійними випадками, за якими забезпечення тендерної пропозиції не повертається учаснику, є: відкликання тендерної пропозиції постачальником після закінчення строку її подання, але до того, як спливає строк, протягом якого тендерні пропозиції вважаються дійсними; не підписання постачальником, який став переможцем, процедури тендеру/спрощеної закупівлі, договору про закупівлю; не надання переможцем процедури закупівлі (крім переговорної процедури) у строк, визначений ч. 6 ст. 17 Закону, документів, що підтверджують відсутність підстав, цією ж статтею; не надання переможцем процедури закупівлі (крім переговорної процедури закупівлі) забезпечення виконання договору про закупівлю після отримання повідомлення про намір укласти договір про закупівлю, якщо надання такого забезпечення передбачено тендерною документацією/оголошенням про проведення спрощеної закупівлі [11].

У разі виконання учасником всіх своїх обов'язків відповідно до гарантійних умов такий учасник несе витрати лише на оформлення цієї гарантії. У разі невиконання банк/страхова компанія перераховує суму гарантійного забезпечення замовнику, а потім стягує цю суму з учасника, який не виконав гарантійні умови. Абсолютно аналогічно це відбувається і з гарантіями виконання договору.

Окремої уваги вимагають потенційні ризики опортуністичної поведінки з боку замовника, що підтверджується значною кількістю судових спорів, предметом яких є саме повернення сум гарантійних забезпечень. Так, під час проведення закупівельного процесу нерідко виникають ситуації, коли постачальник запізнився з поставкою об'єкта договору на незначні терміни, що суттєво не вплинули на виробничий процес замовника і поставлено було товари належної якості у повному

обсязі – однак замовники називають це не виконанням договору і відмовляються повертати суми гарантійних забезпечень [9]. У більшості випадків суд стає на сторону учасників і їм ці кошти повертаються, але учасник несе витрати на судові збори, оформлення таких гарантійних вкладів тощо.

Тому вважаємо, що, хоч у відповідності до чинного законодавства такі суми грошового забезпечення повертаються учаснику при виконанні ним усіх його зобов'язань, або ж у разі, якщо він не став переможцем закупівлі, окрім окремих передбачених законодавством випадків (тобто не можуть визнаватися витратами), водночас витрати учасника на оформлення банківської гарантії або іншої форми забезпечення тендерної пропозиції/договору, витрати на їх супровід тощо належать саме до трансакційних витрат, адже є обов'язковими для участі в закупівлі (якщо це передбачено в тендерній документації), не формують собівартість, спрямовані на забезпечення виконання контракту.

Плата за участь у закупівлі, на відміну від сум гарантійних забезпечень (яких може не бути в окремих закупівлях) сплачується всіма учасниками закупівлі при поданні тендерної пропозиції і не повертається учасникам (окрім рідкісних випадків, коли торги були скасовані чи учасник анулював свою пропозицію до завершення етапу їх подання), – тобто така плата має чіткі ознаки витрат відповідно до НП(С)БО 16 “Витрати”. Схематично порядок справляння цієї плати представлено на рисунку 3.

Ще одним проблемним питанням виокремимо те, що дану плату сплачують усі учасники закупівлі, як зазначалося вище. Тобто для тих учасників, які не стали переможцями в закупівлі за її результатами, це марна витрата грошових коштів, адже вона не призвела до укладання контракту (потенційного отримання прибутків). Виключення з даного правила – допорогові закупівлі через електронний каталог (Prozorro.Market), де така плата справляється виключно з переможця.

Детальніше розглянемо сутність даного платежу. Плата за участь у закупівлі – це поширене неофіційне позначення, яке виникло у зв'язку з фактичною сутністю даного платежу. Через те, що учасник закупівлі сплачує дану плату в момент подання пропозиції, то це плата за допуск до участі в закупівлі. Однак де-юре це плата за доступ до користування електронним майданчиком, яку оператор майданчика стягує за кожну подану тендерну пропозицію до закупівлі/лота. На цьому моменті з'являється питання, як саме обліковувати такі витрати і чи можна їх відносити до трансакційних.



Рис. 3. Порядок сплати плати за участь у закупівлі

Джерело: власна розробка на основі [10]

Таблиця 2

Розміри плати за подання скарги до органу оскарження

Предмет, який оскаржується	Вартість скарги
Тендерна документація та прийняті рішення (дія чи бездіяльність замовника), які відбулися до закінчення строку подання пропозицій	0,3% очікуваної вартості, але не менше ніж 2000 грн та не більше ніж 85000 грн
Тендерна документація та прийняті рішення (дія чи бездіяльність замовника), які відбулися до закінчення строку подання пропозицій з урахуванням Закону України №327, а на період військового стану також з урахуванням норми Постанови КМУ №1178 “Про Особливості...”	2000 грн
Прийняті рішення, дії чи бездіяльність замовника, які відбулися після розгляду пропозицій, оприлюднення повідомлення про намір укласти договір	0,6% очікуваної вартості, але не менше ніж 3000 грн та не більше ніж 170000 грн

Джерело: власна розробка на основі [12]

З іншого боку, така плата прямо пов'язана з витратами, що дозволяють укладати угоди, отримувати доступи до реєстрів тощо відповідно до визначень трансакційних витрат, які наводили науковці.

Враховуючи вищенаведену інформацію, вважаємо доречним визнавати плату за участь в закупівлі трансакційними витратами, адже ці витрати відносяться до таких, завдяки яким: отримується доступ до укладання договорів, даний платіж не впливає на собівартість чи якість продукції, є інституційно визначеним. Контраргументом є те, що юридично це визначено як плата за отримання послуг. Однак варто також зазначити, що теорія трансакційних витрат – це одна з економічних теорій неінституціоналізму, а не окрема теорія бухгалтерського обліку. Тобто в незалежності від того, чи є це оплатою за отримані послуги, чи оплатою роботи співробітників, це в першу чергу витрати, пов'язані з укладанням договорів, які за всіма ознаками підпадають під класифікацію трансакційних витрат.

Варто згадати також про оскарження закупівель в Антимонопольному комітеті України – за подання скарги скаргник також повинен заплатити. Це регламентовано Постановою КМУ “Про встановлення розміру плати за подання скарги” №292 [12]. Така плата за подання

оскарження виконує стабілізаційну функцію в публічних закупівлях, адже зменшує кількість безпідставних чи стратегічних скарг, що, в свою чергу, сприяє економії державних ресурсів та підвищенню ефективності контрольних процедур.

Водночас із точки зору учасника закупівлі такий платіж є додатковим фінансовим тягарем, що виникає не внаслідок виробничої діяльності, а як умова доступу до механізму захисту прав при контрактних взаємовідносинах. Нижче в таблиці 2 представимо розміри такої плати.

Подача скарги до органу оскарження є інструментом реагування на опортуністичну поведінку: встановлення дискримінаційних вимог, неправомірне відхилення пропозицій учасників та інші порушення принципів добросовісної конкуренції. Плата за подання оскарження повертається учаснику у випадках, коли скарга була задоволена/частково задоволена, замовник усунув порушення до винесення рішення органу оскарження і скарга залишилася без розгляду чи такий розгляд було призупинено. Якщо ж скаргу залишили без розгляду через відсутність правопорушення тощо, то сума плати за подання скарги перераховується в державний бюджет. Однак навіть за урахування повернення такої суми учасник закупівлі все одно вимушений нести витрати на підготовку скарги та збір доказової бази

шляхом звернення до юристів за консультаціями, перегляду схожих судових рішень (якщо такі наявні) тощо. Окрім цього, існують випадки, коли учасник зазнає шкоди від опортуністичної поведінки з боку самого органу оскарження через недоліки в законодавстві тощо [14], що значно зменшує бажання учасників закупівельного процесу подавати такі скарги та відстоювати свої права, особливо у разі, якщо вартість подання скарги сягає значних сум.

Все вищезазначене дозволяє кваліфікувати таку плату як витрати на подолання інформаційної асиметрії та механізми протидії опортунізму, а отже – як трансакційні витрати (за О. Вільямсоном) і її можна назвати характерним прикладом трансакційних витрат, що виникають у процесі участі суб'єктів господарювання в публічних закупівлях, оскільки є витратами, які спрямовані на забезпечення дотримання встановлених інституційних правил (а саме: на захист прав учасника та відновлення справедливості у випадку неправомірних дій замовника, інших учасників).

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. За результатами проведеного дослідження, можна зазначити, що закупівельний процес супроводжується різноманітними витратами для потенційних постачальників. Зокрема, таких витрат, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом благ, але є обов'язковими задля забезпечення укладення та виконання договорів.

До даних витрат належать плата за участь у закупівлі, гарантійні забезпечення тендерних пропозицій та виконання договору, а також витрати на оскарження закупівлі в Антимонопольному комітеті України. Кожен із цих видів витрат має чіткі ознаки трансакційних витрат, оскільки вони виникають у процесі взаємодії між суб'єктами господарювання (учасниками) та державними підприємствами (замовниками), обумовлені інституційними вимогами та законодавчими нормами, а також спрямовані на мінімізацію ризиків опортуністичної поведінки.

Плата за участь у закупівлі є характерним прикладом трансакційних витрат, оскільки забезпечує доступ до укладання договорів, а також формує умови для потенційного отримання прибутку лише у випадку перемоги в закупівлі, водночас як для інших учасників є невідшкодованою витратою, що підкреслює її економічний вплив та потребу у врахуванні цих витрат при оцінці ефективності закупівельного процесу на підприємстві. Гарантійне забезпечення тендерних пропозицій та виконання договорів виконують превентивну функцію контролю добросовісності, однак супроводжуються реальними витратами на оформлення та юридичний супровід, що також дозволяє віднести їх до трансакційних витрат. Витрати на оскарження рішень є витратами на забезпечення дотримання інституційних правил, що належать до категорії трансакційних витрат “після угоди”. Окрім того,

для кожного з видів витрат присутні ризики опортуністичної поведінки.

Такі витрати можуть зменшувати привабливість сфери закупівель для потенційних замовників та повинні враховуватися при плануванні участі в закупівельній діяльності суб'єктом господарювання, а їх систематизація та аналіз дозволяє уточнити їх роль у забезпеченні ефективності та прозорості закупівельного процесу, що буде сприяти формуванню стратегії управління витратами підприємств.

Напрямами для подальших досліджень у даній сфері можуть бути: огляд впливу трансакційних витрат закупівель на поведінку учасників закупівельного процесу; підходи до обліку, аналізу та контролю таких витрат; пошук способів зменшення трансакційних витрат підприємств при участі в закупівельній діяльності тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Coase R. H. The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*. 1960. Vol. 3.
2. Гандзюк В. О. Теорія трансакційних витрат: сутність і перспективи впровадження. *Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку : матеріали II Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Чернігів, 28 квітня, 2023 рік / ГО “Молодіжна наукова ліга”. Вінниця : ГО “Європейська наукова платформа”, 2023. 348 с. С. 20-21.
3. Williamson O. E. The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press, 1985. 450 p.
4. Тарасенко О. В. Вимірювання трансакційних витрат на фондовому ринку України. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. Вип. 69. Донецьк : ДОНТУ, 2004. С. 215-219.
5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. №922-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 9, ст. 8.
6. Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 р. №166-2016-п. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-p#Text>.
7. Публічний модуль аналітики Prozorro, 2017-2025. URL: <https://bi.prozorro.org/>.
8. Видатки держбюджету України. *Мінфін*. Останнє оновлення: 31.03.2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>.
9. Сібілев М. Гарантія чи пастка: Як замовники зловживають забезпеченням виконання договорів у публічних закупівлях. *Юридична газета: всеукраїнське професійне юридичне видання*. 02 квітня 2025. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/garantiya-chi-pastka-yak-zamovniki-zlovzhivayut-zabezpechennyam-vikonannya-dogovoriv-u-publichnyh-za.html>.

10. Тарифи для участі в аукціонах і тендерах на E-Tender. E-Tender. URL: <https://e-tender.ua/tarifi-71>.

11. Тендерне забезпечення. *Prozorro. Інфобокс*. 10.04.2020. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/tenderne-zabezpechennya>.

12. Про встановлення розміру плати за подання скарги та затвердження Порядку здійснення плати за подання скарги до органу оскарження через електронну систему закупівель та її повернення суб'єкту оскарження: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 р. № 292-2020-п. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2020-p#Text>.

13. Тендерні гарантії Prozorro. *ПриватБанк*. URL: <https://privatbank.ua/business/prozorro#tariffs>.

14. Радзієвський Ю. Безпідставна відмова в задоволенні скарги: чи має повертатися плата за розгляд? *Радник у сфері публічних закупівель*. 7 листопада 2023. URL: <https://radnuk.com.ua/voienyj-stan/bezpiddstavna-vidmova-v-zadovolenni-skarhy-chy-maie-povertatysia-plata-za-rozhliad/>.

REFERENCES

1. Coase, R. H. (1960), The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, vol. 3.

2. Handziuk, V. O. (2023), Teoriia transaktsiinykh vytrat: sutnist i perspektyvy vprovadzhennia, *Mizhdystsyplinarni naukovi doslidzhennia ta perspektyvy yikh rozvytku : materialy II Mizhnarodnoi studentskoi naukovoï konferentsii*, m. Chernihiv, 28 kvitnia, 2023 rik / HO "Molodizhna naukova liha", HO "Yevropeiska naukova platforma", Vinnytsia, 348 s., s. 20-21.

3. Williamson, O. E. (1985), The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting, Free Press, 450 p.

4. Tarasenko, O. V. (2004), Vymiriuvannia transaktsiinykh vytrat na fondovomu rynku Ukrainy, *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: ekonomichna*, vyp. 69, DonNTU, Donetsk, s. 215-219.

5. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 r. № 922-VIII (2016), *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, № 9, st. 8.

6. Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia elektronnoi systemy zakupivel ta provedennia avto-ryzatsii elektronnykh maidanchykyv: Postanova

Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.02.2016 r. №166-2016-p. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/166-2016-p#Text>.

7. Publichnyi modul analityky Prozorro, 2017-2025, available at: <https://bi.prozorro.org/>.

8. Vydatky derzhbiudzhetu Ukrainy. *Minfin*. Ostannie onovlennia: 31.03.2026, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>.

9. Sibiliev M. (2025), Harantiia chy pastka: Yak zamovnyky zlovzhyvaiut zabezpechenniam vykonannia dohovoriu u publichnykh zakupivliakh, *Yurydychna hazeta: vseukrainske profesiine yurydychne vydannia*, 02 kvitnia, available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/garantiya-chi-pastka-yak-zamovniki-zlovzhivayut-zabezpechenniam-vikonannya-dogovoriv-u-publichnykh-za.html>.

10. Taryfy dlia uchasti v auktsionakh i tenderakh na E-Tender. *E-Tender*, available at: <https://e-tender.ua/tarifi-71>.

11. Tenderne zabezpechennia. *Prozorro. Інфобокс*. 10.04.2020, available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/tenderne-zabezpechennya>.

12. Pro vstanovlennia rozmiru platy za podannia skarhy ta zatverdzhennia Poriadku zdiisnennia platy za podannia skarhy do orhanu oskarzhennia cherez elektronnu systemu zakupivel ta yii povernennia subiektu oskarzhennia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.04.2020 r. №292-2020-p. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2020-p#Text>.

13. Tenderni harantii Prozorro. *PryvatBank*, available at: <https://privatbank.ua/business/prozorro#tariffs>.

14. Radziievskiy Yu. (2023), Bezpidstavna vidmova v zadovolenni skarhy: chy maie povertatysia plata za rozhliad?, *Radnyk u sferi publichnykh zakupivel*, 7 lystopada, available at: <https://radnuk.com.ua/voienyj-stan/bezpiddstavna-vidmova-v-zadovolenni-skarhy-chy-maie-povertatysia-plata-za-rozhliad/>.

Стаття надійшла: 23.01.2026

Стаття прийнята: 27.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 658.8:339.138.2:005.96

Ковальова В. І.,

v.kovalova@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0003-1665-6971,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

Литовченко О. Ю.,

olena.lytovchenko@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-7852-4918,

к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІНТЕГРАЦІЯ STAKEHOLDER MANAGEMENT У МАРКЕТИНГОВУ ПОЛІТИКУ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти інтеграції управління стейкхолдерами в маркетингову політику розподілу підприємства як чинник підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність поєднання концепції стійкості ланцюгів постачання та теорії стейкхолдерів Фрімена, яка передбачає узгодження інтересів різних груп зацікавлених сторін, а не лише акціонерів, та підкреслює стратегічну роль каналів розподілу у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Доведено, що ефективна взаємодія зі стейкхолдерами підвищує здатність ланцюга постачання передбачати можливі порушення, оперативно реагувати на них, відновлюватися після збоїв та адаптуватися до змін середовища. Стійкість ланцюга постачання в статті розглядається як багатовимірна здатність, що поєднує проактивні компоненти - видимість, гнучкість, співпрацю та готовність - і реактивні, зокрема оперативність, адаптивність та здатність до відновлення. Проаналізовано сучасні підходи до управління стейкхолдерами та формування маркетингової політики розподілу, а також їх вплив на забезпечення безперервності та стабільності функціонування ланцюгів постачання. Визначено ключові групи стейкхолдерів у системі маркетингового розподілу, зокрема постачальників, дистриб'юторів, логістичних провайдерів, ритейлерів, споживачів, регуляторів і технологічних партнерів, узгоджена взаємодія яких забезпечує надійність та прозорість розподільчих процесів. Обґрунтовано концептуальну модель інтеграції управління стейкхолдерами у маркетингову політику розподілу, що передбачає ідентифікацію та картування стейкхолдерів, узгодження їхніх інтересів із цілями розподілу, розвиток механізмів спільного обміну інформацією та впровадження інструментів управління ризиками. Практична цінність результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами, диверсифікації каналів розподілу та використання цифрових технологій для координації учасників ланцюга постачання.

Ключові слова: управління стейкхолдерами, маркетингова політика розподілу, стійкість ланцюга постачання, канали розподілу, стійкість бізнесу.

Kovalova V. I.,

v.kovalova@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0003-1665-6971,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management, and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

Lytovchenko O. Yu.,

olena.lytovchenko@karazin.ua, ORCID ID: 0000-0002-7852-4918,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management, and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv



INTEGRATION OF STAKEHOLDER MANAGEMENT INTO MARKETING DISTRIBUTION POLICY AS A FACTOR OF SUPPLY CHAIN RESILIENCE IN BUSINESS MANAGEMENT

Abstract. *The study aims to substantiate theoretical and practical foundations for integrating stakeholder management into a company's marketing distribution policy to enhance supply chain resilience in volatile markets. It builds on supply chain resilience theory and Edward Freeman's stakeholder theory, which emphasizes balancing diverse stakeholder interests rather than focusing solely on shareholders, while highlighting the strategic role of distribution channels in business continuity. Supply chain resilience is viewed as a multidimensional capability encompassing disruption anticipation, response, recovery, and adaptive transformation. It includes proactive elements (visibility, flexibility, collaboration, preparedness) and reactive ones (responsiveness, adaptability, recovery). In marketing distribution, key stakeholders include suppliers, distributors, logistics providers, retailers, consumers, regulators, and technology partners, whose coordinated interaction ensures stable distribution processes. The research introduces a conceptual model integrating stakeholder management into distribution policy to strengthen resilience. It includes four elements: stakeholder identification and mapping; alignment of stakeholder interests with distribution objectives; collaborative information sharing for transparency; and resilience-focused risk management in distribution decision-making. Practically, the study offers managerial guidance to enhance adaptive capacity: promoting stakeholder-oriented culture, diversifying channels, using digital tools for coordination, and involving stakeholders in joint risk assessment. Findings show that systematic stakeholder integration transforms marketing distribution into a strategic platform that improves coordination, transparency, and supply chain stability. Resilience is thus a dynamic capability to integrate stakeholder interests, co-create value under uncertainty, and sustain competitive advantage.*

Keywords: stakeholder management, marketing distribution policy, supply chain resilience, distribution channels, business sustainability.

JEL Classification: M31, L14, L22, D21, R41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-30>

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та невизначеності бізнес-середовища питання стійкості ланцюгів постачання набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Останні глобальні кризи, включаючи пандемію COVID-19, геополітичні конфлікти та кліматичні зміни, продемонстрували вразливість традиційних ланцюгів постачання та необхідність переосмислення підходів до їх управління.

Стійкість ланцюга постачання (СЛП) визначається як здатність системи передбачати непередбачувані події, реагувати на збої та відновлюватися після них, підтримуючи безперервність операцій [1]. При цьому традиційні підходи до управління ризиками ланцюга постачання виявилися недостатніми в умовах сучасних масштабних і системних порушень [2]. Водночас маркетингова політика розподілу, яка визначає шляхи та методи доставки продукції від виробника до кінцевого споживача, залишається одним із ключових елементів маркетингового комплексу. Ефективна політика розподілу не лише забезпечує доступність продукції для цільових споживачів, але й створює конкурентні переваги через оптимізацію логістичних процесів та побудову довгострокових відносин із учасниками каналів розподілу.

Концепція управління стейкхолдерами отримала значний розвиток у теорії стратегічного менеджменту завдяки фундаментальним працям Е. Фрімена [3], який запропонував розглядати організацію через призму взаємодії з усіма

зацікавленими сторонами, а не лише акціонерами. У контексті ланцюгів постачання стейкхолдерами виступають постачальники, дистриб'ютори, логістичні оператори, роздрібні мережі, споживачі, регулятори та інші учасники.

Попри зростаючу увагу до питань стійкості ланцюгів постачання та управління стейкхолдерами, залишається недостатньо дослідженою проблема інтеграції цих концепцій саме в контексті маркетингової політики розподілу. Більшість існуючих досліджень розглядають стейкхолдер-менеджмент переважно в контексті корпоративної соціальної відповідальності або загального стратегічного управління [4], тоді як специфіка його застосування в маркетинговій політиці розподілу з метою підвищення стійкості ланцюга постачання потребує додаткового вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкості ланцюгів постачання привертає увагу багатьох дослідників у різних аспектах. Важливий внесок у дослідження факторів стійкості ланцюга постачання зробили Т. Петі, Д. Фіксель та К. Крокстон, які розробили модель оцінки стійкості, що включає сім типів вразливостей (турбулентність, навмисні загрози, зовнішній тиск, обмеження ресурсів, чутливість, взаємозв'язаність та порушення у відносинах із постачальниками/споживачами) та чотиринадцять здатностей для їх подолання [5]. У контексті ролі стейкхолдерів у СЛП значний внесок зробили М. Мубарік, Н. Нагаві та ін., які емпірично дослідили вплив відносин із постачальниками та споживачами на СЛП та

організаційну ефективність. Їхні результати показали позитивний та значущий вплив відносин зі стейкхолдерами на СЛП [6]. Інші вчені Е. Сімс, С. Сьюрінг та Л. Чілінг провели аналіз літератури щодо ролі стейкхолдерів у сталому управлінні ланцюгами постачання, виявивши, що зовнішні та внутрішні стейкхолдери можуть виступати рушіями, фасилітаторами або контролерами впровадження практик сталого управління ланцюгами постачання [7]. Сучасні дослідники звертають увагу на інтеграції управління стейкхолдерами в маркетинг. Так, сьогодні вже запропонована ціла концепція стейкхолдер-маркетингу як переглянутої перспективи маркетингу, що визнає взаємопов'язаність стейкхолдерів. У ній виділяються три ключові переходи: від простого до складного обміну цінністю, від неявної до явної напруги між інтересами стейкхолдерів та від централізованого до розосередженого контролю над маркетинговими рішеннями [8]. Однак, попри значний обсяг досліджень у кожній із цих сфер окремо, залишається недостатньо вивченою проблема системної інтеграції управління стейкхолдерами безпосередньо в маркетингову політику розподілу як інструменту підвищення стійкості ланцюга постачання.

Постановка завдання Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних аспектів інтеграції управління стейкхолдерами в маркетингову політику розподілу для підвищення стійкості ланцюга постачання в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стійкість ланцюга постачання є багатовимірною концепцією, що включає кілька ключових компонентів. Стійкий ланцюг постачання має чотири фундаментальні принципи: перепроектування ланцюга постачання, співпраця з іншими суб'єктами, покращення гнучкості та створення культури управління ризиками ланцюга постачання [9]. Основні характеристики стійкості: здатність, адаптивність, підготовка, реакція, відновлення, часовий параметр, первинний стан та покращений стан [10]. Ці характеристики підкреслюють динамічний характер стійкості, яка не обмежується лише поверненням до початкового стану, але й включає здатність до трансформації та покращення. Важливо розрізняти проактивні та реактивні здатності стійкості. Проактивні здатності включають видимість, гнучкість, співпрацю та підготовленість, тоді як реактивні здатності фокусуються на швидкості реагування, адаптивності та здатності до відновлення після порушень [10].

Теорія стейкхолдерів Е. Фрімена стверджує, що організації повинні враховувати інтереси всіх

зацікавлених сторін, а не лише акціонерів. У контексті ланцюгів постачання це означає необхідність балансування інтересів постачальників, дистриб'юторів, логістичних партнерів, споживачів, регуляторів та інших учасників. Дослідження показують, що відносини зі стейкхолдерами мають прямий вплив на стійкість ланцюга постачання [6]. Відносини з постачальниками та споживачами позитивно впливають на здатність ланцюга постачання протистояти порушенням та швидко відновлюватися. Важливо також враховувати різні ролі стейкхолдерів у сталому управлінні ланцюгами постачання: рушії, що створюють тиск для змін; фасилітатори, що підтримують впровадження практик; та інспектори, що контролюють дотримання стандартів [7].

Маркетингова політика розподілу є критичним елементом маркетингового комплексу, що визначає, як продукція досягає кінцевого споживача. Вона включає рішення щодо вибору каналів розподілу, управління дистриб'юторськими мережами, логістики та відносин із партнерами по каналах. Традиційний маркетинг із його фокусом виключно на споживачах сьогодні вже є застарілим підходом. Рішення щодо розподілу залежать від широкого кола стейкхолдерів, включаючи постачальників інфраструктури, технологічних партнерів та регуляторів. У контексті маркетингової політики розподілу можна виділити наступні категорії ключових стейкхолдерів, які подані у табл. 1.

Сучасні дослідження демонструють множинні механізми впливу стейкхолдерів на стійкість:

1. Тиск стейкхолдерів та стійкість. А саме: тиск з боку стейкхолдерів стимулює компанії впроваджувати практики сталого управління ланцюгами постачання, що підвищує їхню довгострокову стійкість [11].

2. Співпраця та обмін інформацією. Видимість ланцюга постачання, що досягається через співпрацю зі стейкхолдерами та обмін інформацією, є критичним фактором стійкості. Проактивне залучення зовнішніх стейкхолдерів сприяє організаційному навчанню та розвитку здатностей [12].

3. Диверсифікація відносин. Розвиток відносин із множинними стейкхолдерами у каналах розподілу знижує залежність від окремих партнерів та підвищує гнучкість системи [11].

У сучасному світі стає необхідним виникнення концептуальної моделі інтеграції стейкхолдер-менеджменту в маркетингову політику розподілу, що складається з чотирьох ключових компонентів, які подані у табл. 2.

Таблиця 1

Категорії ключових стейкхолдерів у контексті маркетингової політики підприємства		
Категорія стейкхолдерів	Роль у політиці розподілу	Ключові інтереси та очікування
1. Посередники (дис-триб'ютори, дилери, ритейл)	Головна ланка, що забезпечує фізичну доступність товару для клієнта	Маржинальність, стабільність поставок, маркетингова підтримка від виробника, ексклюзивні права
2. Кінцеві споживачі	Ті, для кого створюється зручність купівлі (місце, час, сервіс)	Зручна локація, швидкість доставки, наявність товару, якість обслуговування в точці продажу
3. Логістичні партнери (3PL-оператори, перевізники)	Забезпечують рух товарів та зберігання (складську логістику)	Оптимізація маршрутів, обсяги завантаження, чіткі графіки, своєчасна оплата послуг
4. Постачальники сировини та матеріалів	Впливають на здатність компанії вчасно наповнювати канали розподілу	Прогнозованість замовлень, довгострокові контракти, інтеграція IT-систем для планування
5. Власники та інвестори	Визначають стратегічні напрямки (наприклад, перехід на Direct-to-Consumer або вихід на нові ринки)	Рентабельність інвестицій (ROI), частка ринку, мінімізація витрат на збут, капіталізація бренду
6. Співробітники (відділ збуту, торгові представники)	Реалізують політику розподілу «в полях», ведуть переговори з мережами	Прозорі KPI, бонусна система, зручні інструменти автоматизації продажів (CRM)
7. Державні органи та регулятори	Встановлюють правила торгівлі, ліцензування, антимонопольні обмеження	Дотримання законодавства, чесна конкуренція, сплата податків, захист прав споживачів
8. Громада та медіа	Впливають на сприйняття етичності ланцюга постачання (наприклад, екологічність упаковки)	Соціальна відповідальність, екологічність логістики, прозорість бізнес-практик

Джерело: побудовано авторами за [6, 8, 11]

Таблиця 2

Концептуальна модель інтеграції стейкхолдер-менеджменту у маркетингову політику розподілу		
Етап інтеграції	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Ідентифікація та аналіз	Картування учасників мережі збуту, оцінка їхнього впливу та пріоритизація	Профіль кожного стейкхолдера та визначення стратегії взаємодії (моніторинг чи залучення)
2. Стратегічне залучення	Розробка форматів участі, визнання легітимності партнерів та побудова комунікаційних ліній	Сформована довіра та готовність партнерів до спільної роботи над цілями бренду
3. Операційна інтеграція	Спільне прийняття рішень щодо каналів, логістики та прогнозування запасів	Мінімізація конфліктів у каналах розподілу та синхронізація логістичних процесів
4. Моніторинг та адаптація	Постійний аудит відносин, збір фідбеку та коригування стратегії розподілу	Гнучка система збуту, здатна швидко адаптуватися до ринкових змін

Джерело: побудовано авторами за [6-12]

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні практичні рекомендації:

1. Компаніям необхідно формувати організаційну культуру, що враховує значущість усіх учасників мережі, через навчання персоналу, впровадження KPI та мотиваційних механізмів.

2. Створювати цифрові платформи для обміну інформацією у реальному часі, включаючи ERP-системи, blockchain та інші інструменти для підвищення прозорості і координації.

3. Диверсифікувати канали розподілу, поєднуючи прямі й непрямі, онлайн- та офлайн-формати, щоб зменшити залежність від окремих партнерів.

4. Залучати ключових стейкхолдерів до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що дозволяє вчасно виявляти загрози та розробляти спільні рішення.

5. Орієнтуватися на довгострокові партнерські відносини, базовані на довірі та взаємній вигоді, замість чисто транзакційного підходу.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інтеграція стейкхолдер-менеджменту в маркетингову політику розподілу трансформує традиційний ланцюг постачання у гнучку мережеву систему, здатну до адаптації та відновлення. Перехід від транзакційної взаємодії до стратегічного партнерства сприяє не лише зниженню ризиків, а й підвищенню прозорості процесів і

розвитку спільних знань у межах мережі. Результативність такої інтеграції визначається здатністю компанії поєднувати проактивну гнучкість із реактивною адаптивністю з урахуванням галузевого та регіонального контексту. Отже, інтеграція управління стейкхолдерами в маркетингову політику розподілу є важливою передумовою підвищення стійкості ланцюгів постачання в умовах нестабільного бізнес-середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Якимішин Л. Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2017. 220 с.
2. Hohenstein N. O., Feisel E., Hartmann E., Giunipero L. Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2015. Vol. 45. No. 1/2. P. 90-117.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
4. Камишнікова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.* Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2016. № 1 (12). С. 84-88.
5. Pettit T. J., Fiksel J., Croxton K. L. Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*. 2010. Vol. 31. No. 1. P. 1-21.
6. Mubarik M. S., Naghavi N., Mubarik M., Kusi-Sarpong S., Khan S. A., Zaman S. I., Kazmi S.H.A. Does the stakeholder's relationship affect supply chain resilience and organizational performance? Empirical evidence from the supply chain community of Pakistan. *International Journal of Emerging Markets*. 2024. Vol. 19. No. 7. P. 1879-1904.
7. Siems E., Seuring S., Schilling L. Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review. *Journal of Business Economics*. 2023. Vol. 93. No. 4. P. 497-532.
8. Hillebrand B., Driessen P. H., Koll O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Vol. 43. No. 4. P. 411-428.
9. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 228 с.
10. Wieland A., Durach C. F. Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*. 2021. Vol. 42. No. 3. P. 315-322.
11. Shafiq M., Javed K., Rashid M. Mediating Role of Sustainable Supply Chain Management between the Relationship of Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. No. 19. 8127.
12. Brandon-Jones E., Squire B., Autry C. W., Petersen K. J. A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*. 2014. Vol. 50. No. 3. P. 55-73.

REFERENCES

1. Yakymyshyn, L. Ya. (2017), *Lohistyka lantsiuhiv postavok tovariv povsiakdennoho popytu : monohrafiia*, FOP Palianytsia V. A., Ternopil, 220 s.
2. Hohenstein, N. O., Feisel E., Hartmann E. and Giunipero L. (2015), Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 45, No. 1/2, p. 90-117.
3. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.
4. Kamyshnykova, E. V. (2016), Kolaboratsiinyi pidkhd do steikkholder-menedzhmentu u ramkakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti, *Problemy i perspektvy rozvytku pidpriemnytstva : zb. nauk. pr.*, Kharkiv. nats. avtomob.-dor. un-t, Kharkiv, № 1 (12), s. 84-88.
5. Pettit, T. J., Fiksel J. and Croxton, K. L. (2010), Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework, *Journal of Business Logistics*, vol. 31, No. 1, p. 1-21.
6. Mubarik, M. S., Naghavi N., Mubarik M., Kusi-Sarpong S., Khan, S. A., Zaman, S. I. and Kazmi, S. H. A. (2024), Does the stakeholder's relationship affect supply chain resilience and organizational performance? Empirical evidence from the supply chain community of Pakistan, *International Journal of Emerging Markets*, vol. 19, No. 7, p. 1879-1904.
7. Siems E., Seuring S. and Schilling L. (2023), Stakeholder roles in sustainable supply chain management: a literature review, *Journal of Business Economics*, vol. 93, No. 4, p. 497-532.
8. Hillebrand B., Driessen, P. H. and Koll O. (2015), Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, No. 4, p. 411-428.
9. Maliarets, L. M. and Matvienko-Biliaieva, H. L. (2010), *Formalizatsiia zadach kontrolinhu lohistychnoi diialnosti pidpriemstva : monohrafiia*, Vyd-vo KhNEU, Kharkiv, 228 s.
10. Wieland A. and Durach, C. F. (2021), Two perspectives on supply chain resilience, *Journal of Business Logistics*, vol. 42, No. 3, p. 315-322.
11. Shafiq M., Javed K. and Rashid M. (2020), Mediating Role of Sustainable Supply Chain Management between the Relationship of Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance, *Sustainability*, vol. 12, No. 19, 8127.
12. Brandon-Jones E., Squire B., Autry, C. W. and Petersen, K. J. (2014), A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 50, No. 3, p. 55-73.

Стаття надійшла: 05.02.2026

Стаття прийнята: 26.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 657.1:336.748.12:339.9

Скрипник Н. В.,

nvs20@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-2180-5863,

Researcher ID: P-3391-2016,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

Скрипник М. Є.,

skripnik76@uk.net, ORCID ID: 0000-0003-3597-6188,

Researcher ID: LDG-8132-2024,

к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ВІДОБРАЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ ХЕДЖУВАННЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ЗА МСФЗ 9: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

Анотація. Посилення волатильності валютних ринків в умовах геополітичної нестабільності та повномасштабного збройного конфлікту суттєво підвищує рівень валютних ризиків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення достовірного та прозорого відображення операцій хеджування у фінансовій звітності підприємств, що складають її відповідно до вимог МСФЗ 9 “Фінансові інструменти”, а також запровадженням у 2025-2026 роках низки нормативних змін, що безпосередньо впливають на практику складання звітності суб'єктів ЗЕД, зокрема поправки до МСБО 21 “Неможливість обміну” (набрала чинності 1 січня 2025 р.) та поправок до МСФЗ 9 і МСФЗ 7 (набрали чинності 1 січня 2026 р.). Метою статті є систематизація теоретичних засад і практичних підходів до відображення у фінансовій звітності операцій хеджування валютних ризиків зовнішньоекономічної діяльності на основі вимог МСФЗ 9 з урахуванням актуальних нормативних змін. У статті систематизовано три види відносин хеджування за МСФЗ 9 та розкрито особливості їх бухгалтерського відображення. Проаналізовано критерії кваліфікації відносин хеджування. Розроблено авторський алгоритм відображення операцій хеджування валютних ризиків у фінансовій звітності. Встановлено відмінності між вимогами МСФЗ 9 та МСБО 39 щодо обліку хеджування. Розглянуто методику хеджування грошових потоків від прогнозованого експортного продажу. Окрему увагу приділено нормативному контексту: висвітлено практичні наслідки поправки до МСБО 21 для українських підприємств в умовах валютних обмежень воєнного часу, а також зазначено про розпочатий у I кварталі 2026 року постімплементаційний огляд МСФЗ 9 (розділ хеджування) Радою з МСБО. Наукова новизна полягає у розробці комплексного методичного підходу до відображення операцій хеджування валютних ризиків ЗЕД у фінансовій звітності за МСФЗ 9, що враховує специфіку діяльності українських підприємств-суб'єктів ЗЕД в умовах актуальних змін нормативного регулювання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з моніторингом результатів постімплементаційного огляду МСФЗ 9 та розробкою рекомендацій щодо розкриття інформації відповідно до МСФЗ 7 та 18.

Ключові слова: хеджування, валютний ризик, МСФЗ 9, фінансова звітність, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність хеджування.

Skrypnyk N. V.,

nvs20@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-2180-5863,

Researcher ID: P-3391-2016,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Chernivtsi



Skrypnyk M. E,

skripnik76@uk.net, ORCID ID: 0000-0003-3597-6188,

Researcher ID: LDG-8132-2024,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Chernivtsi

HEDGE ACCOUNTING FOR FOREIGN CURRENCY RISKS UNDER IFRS 9: A METHODOLOGICAL APPROACH FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES

Abstract. The intensification of foreign exchange market volatility amid geopolitical instability and full-scale armed conflict significantly increases currency risks of entities engaged in foreign economic activity. The relevance of this study stems from the need to ensure accurate and transparent reporting of hedging transactions in financial statements prepared under IFRS 9 Financial Instruments, as well as from a series of regulatory changes effective in 2025-2026 that directly affect the reporting practices of foreign trade entities, including the Amendments to IAS 21 Lack of Exchangeability (effective 1 January 2025) and amendments to IFRS 9 and IFRS 7 (effective 1 January 2026). The article systematizes three types of hedging relationships under IFRS 9 and reveals their accounting treatment. Qualification criteria for hedging relationships are analysed. An original algorithm for reflecting currency risk hedging transactions in financial statements is developed. Differences between IFRS 9 and IAS 39 requirements are identified. Special attention is paid to the regulatory context: the practical implications of the IAS 21 amendment for Ukrainian entities operating under wartime currency restrictions are highlighted, and the Post-implementation Review of IFRS 9 hedge accounting requirements launched by the IASB in Q1 2026 is noted. The scientific novelty consists in developing a comprehensive methodological approach to reflecting currency risk hedging transactions in the financial statements of Ukrainian foreign trade enterprises under current regulatory changes. Further research prospects relate to monitoring the results of the PIR of IFRS 9 hedge accounting and developing recommendations for hedge accounting disclosures under IFRS 7 and IFRS 18.

Key words: hedging, currency risk, IFRS 9, financial statements, foreign economic activity, hedge effectiveness.

JEL Classification: M41, G32, F31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-31>

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств нерозривно пов'язана з валютними ризиками, що виникають унаслідок коливань обмінних курсів. В умовах суттєвої волатильності гривні та валютних обмежень, запроваджених Національним банком України в період воєнного стану, питання управління валютними ризиками і їх коректного відображення у фінансовій звітності набуває особливої гостроти. Переважна частина великих і середніх українських підприємств, що здійснюють ЗЕД і залучають іноземний капітал, зобов'язані складати фінансову звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), зокрема відповідно до МСФЗ 9 "Фінансові інструменти".

Нормативне середовище МСФЗ у 2025-2026 роках зазнало низки важливих змін. З 1 січня 2025 року набрала чинності поправка до МСБО 21 "Неможливість обміну", яка встановила єдиний підхід до визначення обмінного курсу у разі, коли валюту неможливо обміняти, та вимагає розкриття специфіки. Для українських підприємств ця поправка набуває особливої актуальності з огляду на існуючі обмеження валютного ринку. З 1 січня 2026 року набрали чинності поправки до МСФЗ 9 та МСФЗ 7 щодо класифікації та оцінки фінансових

інструментів, що уточнюють ряд вимог до оцінки та розкриття. Нарешті, у грудні 2025 року Рада з МСБО прийняла рішення про початок постімплементацийного огляду (PIR) вимог до обліку хеджування в рамках МСФЗ 9, перше засідання в межах якого відбулося у лютому 2026 року. Це свідчить про активний перегляд нормативного середовища та підтверджує наукову та практичну значущість даного дослідження [7, 8, 9, 14].

МСФЗ 9, замінивши МСБО 39, запровадив принципово новий підхід до обліку хеджування, орієнтований на відображення реальної практики управління ризиками, а не лише на формальне дотримання кількісних критеріїв ефективності. Водночас практичне застосування цих змін на вітчизняних підприємствах залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює актуальність та практичну значущість представленої роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліку операцій хеджування та управління валютними ризиками привертало увагу значного кола зарубіжних і вітчизняних дослідників. Серед зарубіжних науковців вагомий внесок у вивчення методологічних аспектів хеджування за МСФЗ 9 зробили Бернгардт Т., Ерлінгер Д., та Унтеррайнер Л., які обґрунтували взаємозв'язок між принципами

обліку хеджування та реальними стратегіями управління ризиками, наголошуючи на перевагах орієнтованості МСФЗ 9 на управлінську практику порівняно з механістичним підходом МСБО 39 [1]. Дослідження Сінгха присвячене комплексному аналізу змін у критеріях оцінки ефективності хеджування після переходу від МСБО 39 до МСФЗ 9; автори підкреслюють, що введення якісних критеріїв замість кількісного порогу 80-125% суттєво підвищує гнучкість облікових рішень [2]. Науковець Франческо Белланді вивчав вплив МСФЗ 9 на практику хеджування паливних ризиків авіакомпаній, підтверджуючи, що нові правила обліку стимулюють поширення хеджування серед компаній, які раніше уникали його через складність вимог МСБО 39 [3]. Алмубайдін Г. І. М., Джуде А. Г. М. та інші дослідили вплив обліку хеджування на зниження фінансових ризиків у комерційних банках, дійшовши висновку про значну роль хеджування у стабілізації фінансових результатів та підвищенні якості розкриття ризиків [13].

В українській науковій думці питання обліку валютних ризиків та хеджування досліджували Фонарьова Т. А. та Квасова Л. С., які проаналізували методи страхування валютних ризиків та застосування форвардних операцій у практиці вітчизняних підприємств, зазначаючи про недостатній рівень використання інструментів хеджування в Україні порівняно з розвиненими ринками [4]. Проблематику відображення операцій зі свопами як інструментами хеджування за МСФЗ досліджувала Амбарчян В. С., яка запропонувала облікові процедури для банківського сектору та обґрунтувала відмінності між обліком хеджування справедливої вартості та хеджуванням грошових потоків [5]. Теоретико-методологічні аспекти фінансових інструментів та їх класифікації за МСФЗ висвітлювали Олійник О. В., Ксендзук В. В., наголошуючи на необхідності системного підходу до визнання та оцінки похідних фінансових інструментів [6].

Попри значний науковий доробок, у вітчизняній літературі бракує комплексних методичних розробок, що інтегрують практику відображення операцій хеджування валютних ризиків ЗЕД із урахуванням нещодавніх нормативних змін, зокрема поправки до МСБО 21 та актуального контексту МСФЗ 9. Саме ця прогалина визначає необхідність та наукову новизну представленого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретично обґрунтованого та практично орієнтованого методичного підходу до відображення операцій хеджування валютних ризиків зовнішньоекономічної діяльності у фінансовій звітності підприємств відповідно до вимог МСФЗ 9 з урахуванням актуальних змін нормативного регулювання. Для досягнення мети поставлено такі завдання: систематизувати види відносин хеджування за МСФЗ 9; розкрити критерії кваліфікації відносин хеджування; порівняти

підходи МСФЗ 9 та МСБО 39; висвітлити вплив поправки до МСБО 21 на облік валютних операцій у контексті ЗЕД та розробити алгоритм відображення операцій хеджування у фінансовій звітності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Валютний ризик – це ризик того, що справедлива вартість або майбутні грошові потоки від фінансового інструмента коливатимуться внаслідок змін обмінних курсів. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, валютний ризик є одним із найсуттєвіших видів фінансового ризику, оскільки безпосередньо впливає на величину виручки від реалізації, вартість імпортованих товарів і послуг, а також на вартість боргових зобов'язань в іноземній валюті [12].

Хеджування валютних ризиків являє собою застосування спеціальних фінансових інструментів із протилежними ціновими характеристиками для нейтралізації або мінімізації потенційних втрат, що виникають унаслідок несприятливих змін обмінних курсів. До основних інструментів хеджування валютних ризиків відносяться: форвардні валютні контракти, валютні опціони, валютні свопи та валютні ф'ючерси. Вибір конкретного інструмента залежить від специфіки ризику, що хеджується, часового горизонту, вартості хеджування та доступності відповідних ринків [10, 13].

В умовах воєнного стану в Україні доступність окремих інструментів хеджування обмежена заходами валютного контролю НБУ. Водночас введення в дію з 1 січня 2025 року поправки до МСБО 21 “Неможливість обміну” формує нові вимоги до облікового відображення операцій у тих випадках, коли гривня де-факто не є вільно конвертованою. Зокрема, стандарт зобов'язує підприємство оцінювати: (а) чи є можливість обміну валюти на іншу валюту; (б) якщо ні – застосовувати розрахунковий обмінний курс, що відображає реальну вартість обміну, та (в) розкривати деталізовану інформацію про застосований курс і обставини неможливості обміну. Для цілей хеджування це означає, що підприємства-суб'єкти ЗЕД при ідентифікації та оцінці об'єкта хеджування мають враховувати не лише офіційний курс НБУ, але й вимоги оновленого МСБО 21, якщо умови валютного ринку свідчать про відсутність вільного обміну гривні [11, 14].

Облік хеджування за МСФЗ 9 є добровільним, проте його застосування дозволяє уникнути суттєвої волатильності фінансових результатів, що виникла б у разі відображення інструментів хеджування за справедливою вартістю через прибуток або збиток без одночасного визнання змін вартості об'єкта хеджування.

МСФЗ 9 (параграф 6.5) виокремлює три типи відносин хеджування, зміст яких відображено на рис. 1.

**Рис. 1. Класифікація видів відносин хеджування за МСФЗ 9**

Джерело: складено автором на основі МСФЗ 9, параграф 6.5 [9]

Таблиця 1

Критерії кваліфікації відносин хеджування за МСФЗ 9

№	Критерій	Вимога МСФЗ 9 (пар. 6.4.1)	Практичне значення для суб'єктів ЗЕД
1	Допустимі інструменти хеджування	Похідні або непохідні фінансові активи/зобов'язання, оцінювані за справедливою вартістю через прибуток/збиток	Форвардні контракти, опціони, свопи, ф'ючерси на іноземну валюту
2	Допустимі об'єкти хеджування	Визнані активи/зобов'язання, тверді зобов'язання, прогнозовані операції, чисті інвестиції	Валютна дебіторська/ кредиторська заборгованість, контракти ЗЕД, прогнозовані надходження в іноземній валюті
3	Документування	Обов'язкове на початку хеджування: мета ризик-менеджменту, ідентифікація інструмента та об'єкта, характер ризику	Формальний документ – необхідна умова застосування обліку хеджування
4	Економічний зв'язок	Між інструментом та об'єктом існує економічний взаємозв'язок	Зміни вартості інструмента та об'єкта рухаються у протилежних напрямках
5	Кредитний ризик	Вплив кредитного ризику не домінує над ефектом від економічного зв'язку	Кредитна якість контрагента не повинна нівелювати ефект хеджування
6	Коефіцієнт хеджування	Має відповідати коефіцієнту, фактично застосованому в ризик-менеджменті	Відображає реальну пропорцію між обсягом інструмента та об'єкта

Джерело: складено автором на основі МСФЗ 9, параграф 6.4.1 [9]

Для підприємств-суб'єктів ЗЕД найбільш поширеним є хеджування грошових потоків, яке застосовується для страхування майбутніх прогнозованих операцій в іноземній валюті – зокрема, очікуваних надходжень від експортного продажу або платежів за імпорними контрактами. Хеджування справедливої вартості доцільне у разі хеджування вже визнаних у балансі активів або зобов'язань в іноземній валюті, тоді як хеджування чистих інвестицій застосовується великими групами підприємств, що мають закордонні дочірні компанії. Згідно з даними Європейської консультативної групи з фінансового звітування (EFRAG) найбільшу складність на практиці викликають питання ефективності хеджування, кваліфікація ризикових компонентів нефінансових інструментів, а також облік витрат хеджування – саме ці аспекти зазначені як пріоритетні у плані МСФЗ 9 на 2026 рік [9, 14].

Для застосування облікового методу хеджування за МСФЗ 9 відносини хеджування мають відповідати всім кваліфікаційним критеріям параграфа 6.4.1, систематизованим у табл. 1.

Принципово важливою відмінністю МСФЗ 9 від попереднього МСБО 39 є відмова від кількісного тесту ефективності 80-125%. Замість цього стандарт вимагає доведення наявності економічного зв'язку між інструментом та об'єктом хеджування, що значно наближує облік до реальної практики управління ризиками. Окрім цього, МСФЗ 9 розширив перелік допустимих об'єктів хеджування порівняно з МСБО 39: зокрема, тепер дозволяється призначати об'єктом хеджування окремі компоненти ризику нефінансових статей, якщо вони є окремо

ідентифікованими та можуть бути достовірно оцінені, а також чисту позицію групи статей з ризиками, що взаємно компенсуються [8, 9, 15].

Порівняльний аналіз ключових відмінностей між МСБО 39 та МСФЗ 9 в контексті обліку хеджування наведено у табл. 2.

На основі аналізу вимог МСФЗ 9 та практики їх застосування розроблено авторський алгоритм відображення операцій хеджування валютних ризиків ЗЕД у фінансовій звітності, що включає шість послідовних етапів (рис. 2).

Особливістю запропонованого алгоритму є інтеграція вимог оновленого МСБО 21 безпосередньо на першому кроці – при ідентифікації валютного ризику. Це відображає реалії валютного ринку: в умовах обмежень, запроваджених НБУ, підприємства-суб'єкти ЗЕД зобов'язані оцінювати не лише сам факт наявності валютного ризику, а й чи є гривня вільно обмінюваною у розумінні оновленого параграфа 8 МСБО 21 [14].

Ключовим обліковим механізмом хеджування грошових потоків є “рекла-коригування” (reclassification adjustment): накопичена ефективна частина зміни справедливої вартості інструмента хеджування, відображена в іншому сукупному доході (резерв хеджування), переноситься до прибутку або збитку в тому ж звітному періоді, коли прогнозована операція хеджування впливає на фінансові результати. Цей механізм забезпечує синхронізацію визнання прибутків/збитків за інструментом хеджування та об'єктом хеджування, усуваючи часову невідповідність і волатильність звіту про прибутки та збитки [13].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика вимог до обліку хеджування за МСБО 39 та МСФЗ 9

Параметр	МСБО 39	МСФЗ 9
Тест ефективності	Кількісний: 80-125%	Якісний: економічний зв'язок
Ретроспективне тестування	Обов'язкове	Не вимагається
Перспективне тестування	Обов'язкове	Обов'язкове (якісне)
Коефіцієнт хеджування	Довільний	Відповідає реальному ризик-менеджменту
Рєбалансування відносин хеджування	Не передбачено	Обов'язкове при зміні коефіцієнта хеджування
Власний кредитний ризик	Не враховувався	Враховується явно
Часова вартість опціону	Включалась до оцінки ефективності	Може виключатися (окремий облік як “витрат хеджування”)
Допустимі об'єкти хеджування	Обмежений перелік	Розширено (ризик-компоненти нефінансових статей, нетто-позиції)
Відповідність ризик-менеджменту	Формальна	Сутнісна

Джерело: складено автором на основі МСБО 39 та МСФЗ 9 [8; 9]



Рис. 2. Алгоритм відображення операцій хеджування валютних ризиків ЗЕД у фінансовій звітності за МСФЗ 9

Джерело: розроблено автором [7; 9; 14]

Необхідно також наголосити на порядку обліку “витрат хеджування” (cost of hedging) – нового поняття, введенного МСФЗ 9. Якщо підприємство виключає певні елементи з призначеного інструмента хеджування (наприклад, часову вартість опціону або форвардний елемент форвардного контракту), ці елементи відображаються окремо в інших сукупних доходах і переносяться до прибутку або збитку за особливими правилами, передбаченими параграфами 6.5.15-6.5.16 МСФЗ 9 [9].

МСФЗ 7 “Фінансові інструменти: розкриття інформації” встановлює розширені вимоги до розкриття деталей відносин хеджування у примітках до фінансової звітності. Підприємства зобов'язані розкривати: опис кожного типу відносин хеджування та пов'язаних ризиків; суму та характер призначеного ризику; номінальні суми інструментів хеджування в розрізі строків; справедливую вартість інструментів хеджування; джерела неефективності хеджування; реклас-коригування,

здійшені протягом звітного періоду. Поправки до МСФЗ 7, що набрали чинності з 1 січня 2026 року, додатково уточнюють вимоги до розкриття щодо оцінки фінансових активів із умовними особливостями [7; 15].

У разі, якщо підприємство застосовує поправку до МСБО 21 щодо неможливості обміну валюти, воно зобов'язане розкривати: факт неможливості обміну валюти, застосований розрахунковий обмінний курс, метод його визначення та кількісний вплив на статті фінансової звітності. Це розкриття є особливо актуальним для українських підприємств-суб'єктів ЗЕД в умовах чинних обмежень на валютному ринку [14].

Слід також зазначити, що з 1 січня 2027 року набере чинності МСФЗ 18 “Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності”, який замінить МСБО 1. Прийнятий РМСБО у квітні 2024 р. та ратифікований ЄС у лютому 2026 р., МСФЗ 18 запроваджує обов'язкові категорії у звіті про

прибутки та збитки, що може вплинути на спосіб представлення результатів від операцій хеджування. Підприємствам рекомендується вже зараз оцінювати вплив МСФЗ 18 на структуру їх звітності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

МСФЗ 9 запровадив принципово відмінний від МСБО 39 підхід до обліку хеджування, орієнтований на відображення реальної практики управління ризиками, а не на формальне дотримання кількісних порогів ефективності. Відмова від тесту 80-125% на користь якісної оцінки економічного зв'язку та розширення переліку допустимих об'єктів і інструментів хеджування є суттєвими перевагами для вітчизняних підприємств-суб'єктів ЗЕД.

Систематизовано три типи відносин хеджування: хеджування справедливої вартості, хеджування грошових потоків та хеджування чистих інвестицій у закордонну операцію. Для суб'єктів ЗЕД, що здійснюють експортно-імпорتنі операції, найбільш поширеним є хеджування грошових потоків із застосуванням форвардних валютних контрактів.

Розроблений авторський шестикроковий алгоритм систематизує процес підготовки документації, ідентифікації ризику, тестування ефективності та відображення операцій хеджування у фінансовій звітності. Алгоритм інтегрує вимоги оновленого МСБО 21, що відображає актуальні реалії вітчизняного валютного ринку.

Поправка до МСБО 21 “Неможливість обміну” (чинна з 1 січня 2025 р.) має безпосереднє практичне значення для українських підприємств: в умовах обмежень НБУ підприємства зобов'язані оцінювати обмінюваність гривні та застосовувати відповідний обмінний курс і розкриття, що впливає на ідентифікацію та оцінку об'єктів хеджування.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного методичного підходу до відображення операцій хеджування валютних ризиків ЗЕД у фінансовій звітності, що інтегрує вимоги МСФЗ 9, актуальних поправок і враховує специфіку діяльності українських підприємств. Це дослідження реалізується в переломний нормативний момент: у I кварталі 2026 року РМСБО розпочала постімплементаційний огляд розділу хеджування МСФЗ 9, а Запит на отримання інформації заплановано на другу половину 2026 року.

Перспективи подальших досліджень охоплюють: моніторинг результатів МСФЗ 9 (хеджування) та розробку рекомендацій щодо адаптації облікової практики; розробку методичних рекомендацій щодо розкриття інформації про хеджування відповідно до МСФЗ 7 та майбутнього МСФЗ 18; дослідження впливу поправки до МСБО 21 на оцінку ефективності хеджування в умовах тривалих валютних обмежень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bernhardt T., Erlinger D., Unterrainer L. IFRS 9: The New Rules for Hedge Accounting from the Risk Management Perspective. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*. 2014. Vol. 3, No. 3. P. 47-60. URL: <https://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp0503a.pdf>.
2. Singh J. P. On hedge effectiveness assessment under IFRS 9: A critical analysis. *Audit Financiar*. 2018. Vol. 16, No. 1 (149). P. 157-170. URL: http://revista.caf.ro/temp/Article_9568.pdf.
3. Bellandi F. Does accounting influence finance? The case of IFRS 9 and fuel hedging. *International Journal of Business and Management*. 2021. Vol. 16, No. 12. P. 1-10. URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/0/0/46282/49356>.
4. Фонарьова Т. А., Квасова Л. С. Хеджування валютного ризику у практиці українських підприємств. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2018. № 6 (17). С. 403-408. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Fonarova-T.A.-Kvasova-L.S..pdf>.
5. Амбарчян В. С. Хеджування справедливої вартості із використанням свопів: облік за МСФЗ. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4 (90). С. 133-140. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/192703>.
6. Олійник О. В., Ксєндзук В. В. Оцінка ефективності хеджування: проблеми обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 265-271. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No1/265-271.pdf>.
7. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 “Фінансові інструменти: розкриття інформації”: прийнятий Радою з МСБО у 2005 р., набрав чинності з 01.01.2007 (зі змінами, виданими у травні 2024 р., чинними з 01.01.2026). Офіційний переклад. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_07_ukr.pdf.
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39 “Фінансові інструменти: визнання та оцінка”: прийнятий Радою з МСБО у 2003 р. (скасований та замінений МСФЗ 9 з 1 січня 2018 р.). Офіційний переклад. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-39_ukr_2016.pdf.
9. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 “Фінансові інструменти”. IFRS Foundation, 2014 (набрав чинності з 1 січня 2018 р.). Офіційний переклад. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf.
10. Hedge Accounting: IFRS® Standards vs US GAAP. *KPMG*. September 9, 2022. URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/hedge-accounting-ifrs-standards-gaap.html>.
11. IFRS 9 Hedge Accounting Made Simple for Corporate Treasurers. *FTI Treasury*. December 3, 2025. URL: <https://www.ftitresury.com/ifrs-9-hedge-accounting-made-simple-for-corporate-treasurers/>.
12. Muc M. Hedge Accounting (IFRS 9). *IFRS Community*. Last updated: 21 June 2025. URL: <https://ifrscommunity.com/knowledge-base/ifrs-9-hedge-accounting/>.

13. Almubaideen, H. I. M., Joudeh, A. H. M., Alsakeni S. A., Al-Attar K. A. The Effect of Applying Hedge Accounting in Reducing Future Financial Risks in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*. 2019. Vol. 13, No. 3. P. 140-152. DOI: <https://doi.org/10.5539/mas.v13n3p140>.

14. Lack of Exchangeability (Amendments to IAS 21). IASB. IFRS Foundation, 2023. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/lack-of-exchangeability-research/>.

15. Amendments to the Classification and Measurement of Financial Instruments (Amendments to IFRS 9 and IFRS 7). IASB. IFRS Foundation, 30.05.2024. URL: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2024/amendments-to-the-classification-and-measurement-of-financial-instruments/>.

REFERENCES

1. Bernhardt T., Erlinger D. and Unterrainer L. (2014), IFRS 9: The New Rules for Hedge Accounting from the Risk Management Perspective, *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, vol. 3, No. 3, p. 47-60, available at: <https://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp0503a.pdf>.

2. Singh, J. P. (2018), On hedge effectiveness assessment under IFRS 9: A critical analysis, *Audit Financiar*, vol. 16, No. 1 (149), p. 157-170, available at: http://revista.cafr.ro/temp/Article_9568.pdf.

3. Bellandi F. (2021), Does accounting influence finance? The case of IFRS 9 and fuel hedging, *International Journal of Business and Management*, vol. 16, No. 12, p. 1-10, available at: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/0/0/46282/49356>.

4. Fonarova, T. A. and Kvasova, L. S. (2018), Khedzhuvannia valiutnoho ryzyku u praktytsi ukrain-skykh pidpriemstv, *Naukovyi visnyk ChDIEU*, № 6 (17), s. 403-408, available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Fonarova-T.A.-Kvasova-L.S..pdf>.

5. Ambarchian, V. S. (2019), Khedzhuvannia spravedlyvoi vartosti iz vykorystanniam svopiv: oblik za MSFZ, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 4 (90), s. 133-140, available at: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/192703>.

6. Oliinyk, O. V. and Ksendzuk, V. V. (2015), Otsinka efektyvnosti khedzhuvannia: problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia, *Ekonomika: realii chasu*, № 1 (17), s. 265-271, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No1/265-271.pdf>.

7. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 7 “Finansovi instrumenty: rozkryttia informatsii” : pryiniaty Radoiu z MSBO u 2005 r., nabrav chynnosti z 01.01.2007 (zi zminamy, vydanymy u travni 2024 r., chynnymy z 01.01.2026). Ofitsiinyi pereklad, available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_07_ukr.pdf.

8. Mizhnarodnyi standart bukhalterskoho obliku 39 “Finansovi instrumenty: vyznannia ta otsinka” : pryiniaty Radoiu z MSBO u 2003 r. (skasovanyi ta zamineno MSFZ 9 z 1 sichnia 2018 r.). Ofitsiinyi pereklad, available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-39_ukr_2016.pdf.

9. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 9 “Finansovi instrumenty”. IFRS Foundation, 2014 (nabrav chynnosti z 1 sichnia 2018 r.). Ofitsiinyi pereklad, available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf.

10. Hedge Accounting: IFRS® Standards vs US GAAP. *KPMG*. September 9, 2022, available at: <https://kpmg.com/us/en/articles/2022/hedge-accounting-ifrs-standards-gaap.html>.

11. IFRS 9 Hedge Accounting Made Simple for Corporate Treasurers. *FTI Treasury*. December 3, 2025, available at: <https://www.ftitresury.com/ifrs-9-hedge-accounting-made-simple-for-corporate-treasurers/>.

12. Muc M. Hedge Accounting (IFRS 9). *IFRS Community*. Last updated: 21 June 2025, available at: <https://ifrscommunity.com/knowledge-base/ifrs-9-hedge-accounting/>.

13. Almubaideen, H. I. M., Joudeh, A. H. M., Alsakeni, S. A. and Al-Attar, K. A. (2019), The Effect of Applying Hedge Accounting in Reducing Future Financial Risks in Jordanian Commercial Banks, *Modern Applied Science*, vol. 13, No. 3, p. 140-152. DOI: <https://doi.org/10.5539/mas.v13n3p140>.

14. Lack of Exchangeability (Amendments to IAS 21). IASB. *IFRS Foundation*, 2023, available at: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/lack-of-exchangeability-research/>.

15. Amendments to the Classification and Measurement of Financial Instruments (Amendments to IFRS 9 and IFRS 7). IASB. *IFRS Foundation*, 30.05.2024, available at: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2024/amendments-to-the-classification-and-measurement-of-financial-instruments/>.

Стаття надійшла: 05.02.2026

Стаття прийнята: 23.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 005.21:69(477):004.9

*Ораєвський А. А.,
a.oraievskyu@knute.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8892-5846,
Researcher ID: NDS-1453-2025,
здобувач, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

*Миколайчук І. П.,
i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000,
Researcher ID: ACP-7179-2022,
к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ*

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено особливості формування та реалізації стратегічного потенціалу будівельної галузі України, а також охарактеризовано її сучасний стан і напрями розвитку в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації. Метою дослідження є комплексний аналіз стратегічного потенціалу будівельної галузі України в контексті воєнних і післявоєнних трансформацій. Встановлено, що повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування галузі, призвела до скорочення будівельної активності, спричинила структурні зрушення та зростання ролі відновлювальних і реконструкційних процесів. Показано, що будівельна галузь поступово трансформує свої стратегічні орієнтири від традиційного житлового й комерційного будівництва до відбудови житлового фонду, розвитку критичної та соціальної інфраструктури на засадах стійкості та ефективності. На основі аналізу статистичних показників за 2021–2025 роки та узагальнення результатів міжнародних оцінювань визначено динаміку та особливості відновлення обсягів будівельної продукції, а також виявлено нерівномірність структурних змін за видами будівництва. Доведено, що найбільш стійку динаміку демонструють інженерні споруди та нежитлове будівництво, що відповідає пріоритетам відбудови та умовам воєнних ризиків. Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації, кадрового дефіциту, обмеженості інвестиційних і ресурсних можливостей, а також ролі міжнародної фінансово-технічної допомоги у формуванні стратегічного потенціалу галузі. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій, а також енергоефективних підходів є ключовими напрямками посилення стратегічних можливостей будівельних підприємств у процесі повоєнної відбудови. Зроблено висновок, що реалізація стратегічного потенціалу будівельної галузі України потребує системної державної політики, інституційної підтримки та переходу до моделі розвитку, орієнтованої на інноваційність, цифровізацію та довгострокову стійкість.

Ключові слова: будівельна галузь, стратегічний потенціал, воєнні виклики, цифрова трансформація, тенденції розвитку, стратегічний розвиток, повоєнна відбудова.

*Oraievskyu A. A.,
a.oraievskyu@knute.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8892-5846,
Researcher ID: NDS-1453-2025,
Postgraduate, State University of Trade and Economics, Kyiv*

*Mykolaichuk I. P.,
i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000,
Researcher ID: ACP-7179-2022,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv*



STRATEGIC POTENTIAL OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE: STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the strategic potential of the construction industry of Ukraine under conditions of wartime challenges and digital transformation. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the strategic potential of the construction industry of Ukraine. It is substantiated that the full-scale war has significantly altered the operating environment of the industry, leading to a decline in construction activity, structural shifts, and an increased role of recovery and reconstruction processes. It is shown that the construction industry is gradually transforming its strategic priorities from traditional residential and commercial construction toward the restoration of housing stock and the development of critical and social infrastructure based on resilience and efficiency principles. Based on the analysis of statistical indicators for 2021–2025 and the generalization of international assessment results, the dynamics and characteristics of the recovery of construction output are identified, as well as the unevenness of structural changes across different construction segments. It is demonstrated that engineering structures and non-residential construction exhibit the most stable growth dynamics, which corresponds to reconstruction priorities and wartime risk conditions. Special attention is paid to the impact of digital transformation, labor shortages, limited investment and resource capacity, and the role of international financial and technical assistance in shaping the strategic potential of the industry. It is substantiated that the implementation of digital technologies and energy-efficient approaches constitutes key directions for strengthening the strategic capabilities of construction enterprises in the post-war recovery process. The article concludes that the realization of the strategic potential of Ukraine's construction industry requires a systemic state policy, institutional support, and a transition to a development model focused on innovation, digitalization, and long-term sustainability.

Key words: construction industry, strategic potential, digital transformation, development trends, strategic development, post-war recovery.

JEL Classification: L74, O18, O25, Q01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-32>

Постановка проблеми. Сучасний розвиток будівельної галузі України відбувається в умовах глибоких воєнних, економічних та інституційних трансформацій, зумовлених масштабними руйнуваннями інфраструктури та необхідністю повоєнного відновлення територій. За таких обставин галузь змінює свої стратегічні орієнтири, переходячи від домінування житлового й комерційного будівництва до реконструкції, модернізації та розвитку соціальної й критичної інфраструктури, що об'єктивно підсилює її роль у стабілізації соціально-економічних процесів у державі.

Водночас упродовж 2022–2025 років будівельна діяльність зазнала скорочення під впливом бойових дій, порушення логістичних зв'язків, дефіциту фінансових і трудових ресурсів та зростання ризиків, що спричинило структурні диспропорції розвитку галузі й ускладнило реалізацію її виробничого потенціалу. Попри активізацію міжнародної фінансово-технічної допомоги, поширення цифрових технологій і зростання вимог до екологічності та енергоефективності, будівельна галузь характеризується недостатнім рівнем узгодженості стратегічних рішень, фрагментарністю використання ресурсів і обмеженою спроможністю до довгострокового стратегічного планування.

У цьому контексті постає проблема відсутності комплексного оцінювання стратегічного потенціалу будівельної галузі України як цілісної системи ресурсних та організаційно-управлінських можливостей. Недостатня визначеність структури й рівня

реалізації цього потенціалу ускладнює формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів розвитку галузі та знижує ефективність її адаптації до умов післявоєнної відбудови й трансформації національної економіки. Саме це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу стратегічного потенціалу будівельної галузі України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику стратегічного розвитку та стратегічного потенціалу будівельної галузі активно досліджують як українські, так і закордонні науковці у контексті воєнних викликів, повоєнного відновлення, цифровізації та сталого розвитку. У працях українських дослідників значну увагу приділено аналізу структурних трансформацій будівельної галузі та визначенню її стратегічної ролі в національній економіці. Так, Є. Вільгін та С. Лукашев обґрунтовують необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системного стратегічного управління будівельною галуззю в умовах глобальних викликів і воєнних ризиків, акцентуючи увагу на довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності сектору [20].

Вагомий внесок у формування уявлень про стратегічний потенціал будівельних підприємств здійснили Н. Польова, В. Подібка та Я. Дмитришин [7], які наголосили на ролі внутрішніх ресурсів і управлінських компетенцій у забезпеченні сталого розвитку галузі. Розвиток інноваційної та цифрової складової стратегічного потенціалу висвітлено у працях О. Коби [2], Д. Бондаренка та

К. Калашнікової [4], де цифрові технології (BIM, IoT, AI) розглядаються як ключовий фактор підвищення ефективності та гнучкості будівельної галузі.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені інноваційно-стратегічному розвитку галузі в умовах повоєнної відбудови. Зокрема, А. Газукін обґрунтовує інноваційний потенціал, людський капітал і цифрову трансформацію як ключові компоненти стратегічного потенціалу галузі [14]; І. Білецький, Н. Кондратенко та О. Рудаченко зазначають про необхідність адаптивних, гнучких стратегічних підходів, орієнтованих на відновлення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності будівельних підприємств [1]; С. Смерічевський та М. Юрін визначають ключові стратегічні орієнтири їх розвитку з урахуванням зовнішніх викликів, зокрема воєнних ризиків і нестабільності ринку [9]. У наукових працях О. Романенка, Л. Алавердяна та Р. Дименко [16] визначено ключові чинники впливу на динаміку та структурні зміни розвитку будівельного бізнесу України в умовах економічної нестабільності та окреслено перспективні напрями розвитку галузі з акцентом на екологізацію, інновації та підвищення стійкості будівельних підприємств.

Закордонні науковці П. Деміан, Т. Гассан та ін. у спільних українсько-британських дослідженнях фокусуються на ролі BIM-технологій у відбудові України та доводять, що цифрова зрілість будівельної галузі є критично важливою складовою її стратегічного потенціалу в післявоєнний період [11]. У більш широкому європейському вимірі стратегічний розвиток будівельної галузі аналізується у звітах OECD, Європейської комісії та RICS, де акцент зроблено на цифровізації, ESG-підходах, екологічній модернізації та розвитку навичок як ключових елементах довгострокового стратегічного потенціалу будівельного сектору [12].

Доцільно зазначити, що комплексний аналіз стратегічного потенціалу будівельної галузі України як інтегрованої системи ресурсів, компетенцій і можливостей залишається недостатньо опрацьованим, що підтверджує наукову та практичну актуальність обраної теми дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз стратегічного потенціалу будівельної галузі України в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій та обґрунтування її ресурсних можливостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних дослідженнях будівельна галузь України розглядається як ключовий чинник повоєнного відновлення, що зазнає структурної переорієнтації від комерційного будівництва до реконструкції та

розвитку інфраструктури під впливом воєнних, економічних і кадрових викликів [6].

За результатами опитувань, у 2025 році близько 70% підприємств будівельної галузі заявили про дефіцит персоналу, причому нестача кадрів у багатьох компаніях досягала 40-70% від потреби [19]. Наприкінці звітнього 2025 року будівельний ринок України функціонував в умовах надзвичайно високого рівня ризиків та невизначеності, поєднуючи вплив воєнних, економічних і регуляторних чинників. Масштаби руйнувань кардинально змінили пріоритети галузі, зосередивши її ресурси на відновленні та підвищенні стійкості забудови.

Закордонні науковці та міжнародні організації переважно розглядають будівельну галузь України у контексті повоєнної реконструкції, сталого розвитку та інституційної модернізації. У звітах Світового банку, Європейської комісії та ООН наголошується, що будівельна галузь є системоутворювальним елементом відновлення економіки України, а її стратегічний потенціал визначається здатністю залучати інвестиції, впроваджувати прозорі механізми управління та координувати міжнародну допомогу [17; 18].

Будівельна галузь України входить у фазу структурної трансформації під впливом трьох «мегадрайверів»:

- масштабних руйнувань і потреб відновлення;
- макрофінансових та енергетичних обмежень воєнного часу;
- євроінтеграційного зближення норм, стандартів і фінансування.

Галузь уже демонструє відновлювальну динаміку, але вона залишається «нерівномірною» за сегментами та регіонами. За агрегованими оцінками на основі даних офіційної статистики, виробництво будівельної продукції у 2025 році зросло, при цьому швидше відновлювалися будівлі (особливо нежитлові), а інженерні споруди – повільніше, що узгоджується з логікою воєнних ризиків, енергетичних обмежень і складності великих інфраструктурних проєктів [5].

За підсумками 2025 року, в Україні зафіксовано позитивну динаміку розвитку будівельної сфери: індекс виконаних будівельних робіт зріс на 12% порівняно з показником попереднього року. Найбільш інтенсивні темпи приросту спостерігалися у сегменті нежитлового будівництва, обсяг якого збільшився на 27,4% у річному вимірі. Позитивна тенденція зберігалася і в житловому будівництві, де приріст становив 13,6% порівняно з 2024 роком. Водночас галузь інженерного будівництва демонструвала більш стриману динаміку, зростання якої обмежилось рівнем 3,6% рік до року. Сукупно зведення будівель – як житлових, так і нежитлових – забезпечило приріст обсягів на 23,1% (рис. 1).

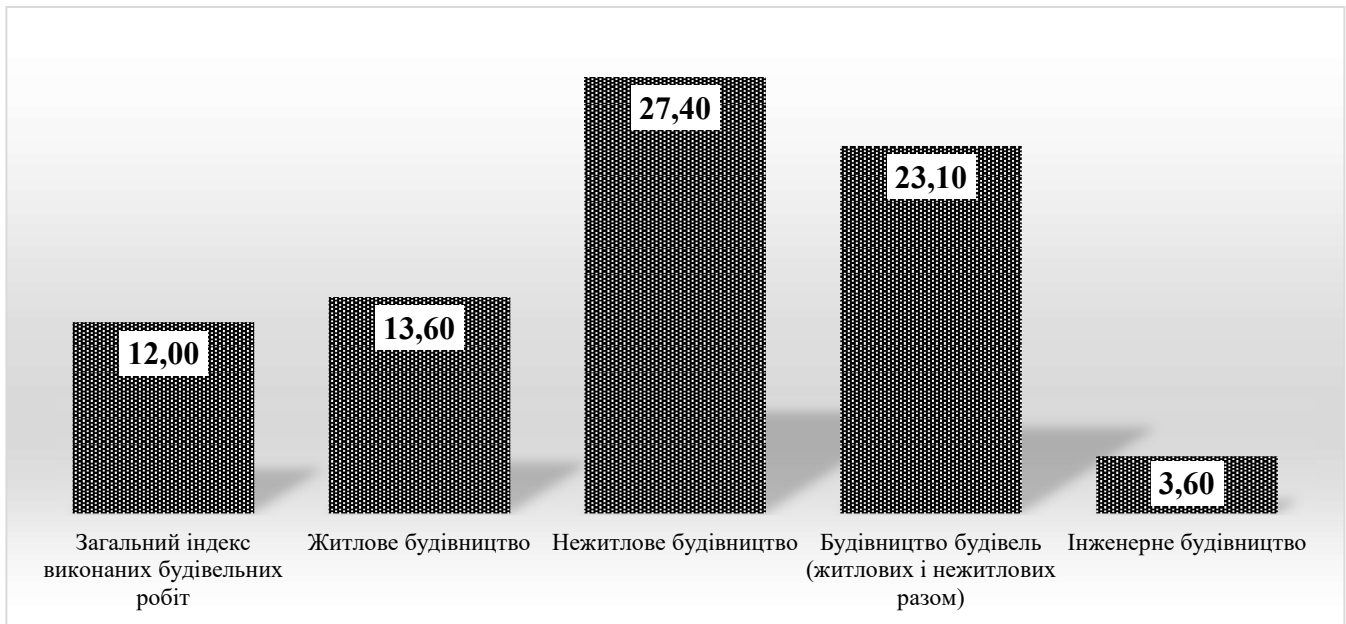


Рис. 1. Темпи зростання обсягів будівельних робіт у 2025 році

Джерело: складено за [3]

Таблиця 1

Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції в Україні у 2021-2025 роках

Вид будівельної продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту 2025/2022 р., %	Темп росту 2025/2021 р., %
Загальний обсяг будівельної продукції, млрд грн	275	165	190	222	248,1	150,4	90,2
Будівництво будівель – усього	125	70	90	105	113,23	161,8	90,6
в т.ч.							
- житлові будівлі	45	25	30	32	33,17	132,7	73,7
- нежитлові будівлі	80	45	60	73	81,06	180,1	101,3
Інженерні споруди	150	95	100	117	133,9	140,9	89,3

Джерело: сформовано та розраховано авторами з використанням [3]

У вартісному вираженні загальний обсяг виготовленої будівельної продукції протягом року досяг 248,1 млрд грн. Із цієї суми 113,23 млрд грн припадало на будівництво будівель, з яких 33,17 млрд грн було спрямовано на зведення житлових об'єктів, а 81,06 млрд грн – на нежитлову забудову. Частка інженерних споруд у загальній структурі сформувала 133,9 млрд грн. (табл. 1).

Орієнтовна динаміка обсягів будівельної продукції у 2021-2025 роках свідчить про глибокий спад будівельної активності у 2022 році внаслідок воєнних дій, що супроводжувався суттєвим скороченням обсягів будівництва будівель й інженерних споруд. Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення галузі, зумовлене адаптацією підприємств до нових умов функціонування,

відновленням окремих інфраструктурних об'єктів та залученням зовнішньої фінансової підтримки.

Найстійкішу динаміку протягом усього періоду демонстрували інженерні споруди, частка яких у загальній структурі будівельної продукції зростає, що відображає переорієнтацію галузі на відбудову критичної інфраструктури. У 2025 році зафіксовано наближення обсягів будівельної діяльності до довоєнного рівня, що свідчить про посилення відновлювального стратегічного потенціалу будівельної галузі та створює передумови для її подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз структури виконаних робіт свідчить, що найбільшу питому вагу займало нове будівництво – 40,3% від загального обсягу. Значну частину також становили ремонтні роботи (33,2%), тоді як

реконструкція та технічна модернізація об'єктів склали 26,6%, що відображає концентрацію галузі на оновленні та адаптації існуючої інфраструктури. Водночас введення житла в експлуатацію у 2024 році залишалося істотно нижчим за довоєнні рівні: 3,9 млн м² у 2024 проти 12,7 млн м² у 2021 (також нижче 2023 року – 4,2 млн м²). [3]. За даними Держстату, капітальні інвестиції у 2024 році – 534,4 млрд грн (+35,1% р/р); у структурі за видами активів значні частки мають машини та обладнання (32,8%), інженерні споруди (27,2%), нежитлові будівлі (11,6%) [3]. Це узгоджується з висновком RDNA5, що капітальні видатки стають одним із ключових внесків у зростання, але стримуються дефіцитом робочої сили, руйнуванням енергоінфраструктури та високими ризиками.

Міжнародні оцінки вказують, що у 2022 році зайнятість працівників у галузі була на 15,5% (≈2,4 млн робочих місць) нижчою за довоєнний рівень 2021 року [13]. В опитуванні роботодавці у 2024 році 60% назвали брак кваліфікованої робочої сили головним викликом; паралельно бізнеси розширюють залучення жінок і молоді через загострення дефіциту працівників.

Доцільно зазначити, що стратегічний потенціал галузі максимізується не просто нарощенням обсягів, а переходом до «відбудови нового типу» (build back better): енергоефективність, стійкість, швидкі індустріалізовані технології (prefab/modular), цифровізація процедур і прозорість публічних інвестицій. Міжнародна фінансова корпорація оцінює, що масштабування

інноваційних і сталих рішень у будівництві може принести біля EUR 4 млрд інвестицій та створити понад 17 тис. робочих місць (прямі й непрямі) у 10-річній перспективі за набором матеріалів/технологій (AAC, збірний залізобетон, базальтова вата/арматура, геополімери тощо) [15].

Динаміка прийняття в експлуатацію житлових будинків у 2021-2025 роках (рис. 2) свідчить про суттєвий спад будівельної активності у 2022 році та поступове відновлення у 2023-2024 роках, що відображає реакцію галузі на воєнні та економічні збурення. Така динаміка вказує на наявність у будівельній галузі України певного стратегічного потенціалу адаптації до кризових умов функціонування. Зростання обсягів введення житла в період відновлення може бути інтерпретоване як результат зміни пріоритетів галузевого розвитку, зокрема посилення орієнтації на відбудову житлового фонду та об'єктів критичної інфраструктури.

Водночас стабілізація показників у 2025 році без досягнення довоєнного рівня 2021 року свідчить про збереження структурних обмежень, пов'язаних із ресурсною, інвестиційною та кадровою недостатністю. Попри це наявна позитивна динаміка введення житла формує передумови для подальшого нарощування стратегічного потенціалу будівельної галузі за умови системної державної політики та інституційної підтримки процесів післявоєнної відбудови.

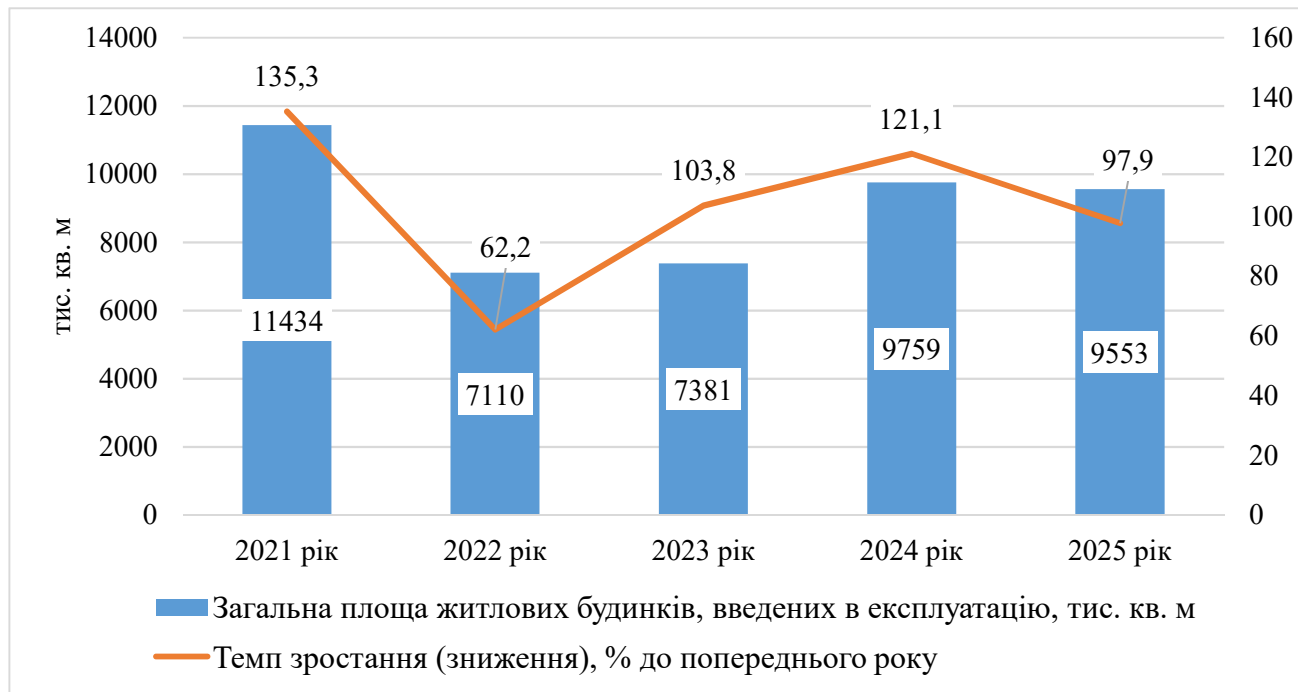


Рис. 2. Динаміка прийняття в експлуатацію житлових будинків у 2021-2025 роках

Джерело: складено авторами за даними [3]

Після 2022 року інноваційні процеси на будівельних підприємствах значно прискорилися, що зумовлено нагальною потребою у швидкій відбудові та максимально раціональному використанні ресурсів. Особливий акцент сьогодні робиться на впровадженні сучасних конструкційних матеріалів і технологій, які забезпечують підвищення ефективності, енергоощадності та довговічності будівельних об'єктів. Йдеться про використання інноваційних матеріалів, а також про впровадження прогресивних методів, таких як модульне будівництво, заводське виготовлення конструкцій та 3D-друк елементів будівель. Переваги таких інновацій проявляються у скороченні термінів будівництва, підвищенні енергоефективності та потенційному зниженні вартості кінцевої продукції [8, с. 6]. Цифровізація стає ключовим елементом підходів до сталого розвитку, що сприяє досягненню балансу економічних, соціальних та екологічних цілей [12]. Водночас масштаби руйнувань, завданих унаслідок повномасштабного вторгнення, істотно ускладнюють умови розвитку галузі. Станом на кінець 2024 року сукупні прямі збитки, завдані будівлям та інфраструктурі, оцінюються приблизно у 176 млрд дол. США. Найбільших втрат зазнали житловий фонд, транспортна та енергетична інфраструктура, а також промисловість і видобувний сектор. Значні пошкодження також зафіксовано у сферах освіти, науки та сільського господарства, що підкреслює системний характер негативного впливу воєнних дій на економіку країни [10].

У цих умовах будівельні підприємства опиняються перед викликом не лише швидкого відновлення зруйнованої інфраструктури, а й необхідності ефективної організації процесів, оптимізації ресурсів і підвищення продуктивності робіт. У цьому контексті цифровізація стає ключовим інструментом, здатним забезпечити прозорість управління, координацію відновлювальних проєктів, ефективне планування та контроль витрат.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження підтвердило, що будівельна галузь України перебуває в умовах глибоких воєнних і економічних трансформацій, які зумовили різке скорочення активності у 2022 році та подальше відновлення у 2023-2025 роках. Аналіз динаміки показав нерівномірний характер відновлення: більш стійке зростання спостерігається в сегментах інженерних споруд і нежитлового будівництва, що відповідає пріоритетам відбудови критичної та соціальної інфраструктури. Обґрунтовано, що стратегічний потенціал будівельної галузі формується як інтегрована сукупність ресурсних, інвестиційних, інноваційних, кадрових і управлінських складових. Важливу роль у його реалізації відіграють цифрова трансформація, впровадження сучасних технологій, а також орієнтація на енергоефективність і принципи сталого розвитку. Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення методичних підходів до комплексного оцінювання стратегічного потенціалу

галузі та вивчення інституційних механізмів реалізації стратегічних орієнтирів у процесі повоєнної відбудови.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 162-169. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169>
2. Бондаренко Д., Калашніков К. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>
3. Держстат. URL: <https://surl.li/nwsqvz>
4. Коба О. В. Будівельний бізнес України: драйвери розвитку та їх реалізація. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-112>
5. Колісніченко В. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у 2025 році зріс на 12% р/р. URL: <https://gmcenter.ua/news/obsyag-vikonanih-budivelnih-robot-v-ukraini-u-2025-roci-zris-na-12-r-r/>
6. Миколайчук І. П., Ораєвський А. А. Стратегічні зміни на підприємствах будівельної галузі: концептуальна сутність та фактори впливу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 346(5). С. 497-505. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-72>
7. Польова Н. М., Подібка В. В., Дмитришин Я. І. Стратегічне управління будівельними підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 176-180. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>
8. Садовяк М. Б. Аналіз актуальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. *Академічні візії*. 2025. Вип. 46. С. 1-12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>
9. Смерічевський С., Юрін М. Стратегічні орієнтири розвитку будівельних підприємств в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 92-101. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.092>
10. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення RDNA4. URL: <https://surl.cc/cshaxi> (дата звернення 22.01.2026)
11. Demian P., Hassan T. M., Kalmykov O., Demianenko I., Makarov R. BIM Implementation in Post-War Reconstruction of Ukraine. *Buildings*. 2024. Vol.14, No.11. URL: <https://doi.org/10.3390/buildings14113495>
12. Digitalisation in construction report 2023. URL: <https://surl.li/ukcptp>
13. ILO support to Ukraine recovery. URL: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>
14. Hazukin, A. (2025). Strategic priorities of innovative development of construction industry enterprises. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 1(56),

340-350. URL: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).340-350](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).340-350)

15. Rebuilding Ukraine: Investment Opportunities in Innovative and Sustainable Construction. URL: <https://surl.li/veebdw>

16. Romanenko O., Alaverdian L., Dymenko R. Sustainable development strategies for the construction industry of Ukraine: problems and prospects. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 5. C.153-161. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/153>

17. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://surl.li/pfxgnc>

18. Ukraine: Post-war reconstruction set to cost \$524 billion. URL: <https://news.un.org/en/story/2025/02/1160466>

19. Uniting Business, Education, and Government to Train Construction Workers for Ukraine's Reconstruction. URL: <https://surl.li/ybemcn>

20. Vilgin Y., Lukashev S. Strategic directions for the development of Ukraine's construction industry under global challenges. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No.2, pp.117-121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-27>

REFERENCES

1. Biletskyi, I. V., Kondratenko, N. O. and Rudachenko, O. O. (2024), Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstv budivelnoi haluzi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Problemy ekonomiky*, № 3, s. 162-169, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169>

2. Bondarenko, D. and Kalashnikova, K. (2024), Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: Analiz stanu, problem ta perspektyv rozvytku, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 65, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>

3. Derzhstat Ukrainy (2026), State Statistics Service of Ukraine, , available at: <https://surl.li/nwsqvz>

4. Koba, O. V. (2024), Budivelniy biznes Ukrainy: Draivery rozvytku ta yikh realizatsiia, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 69, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-112>

5. Kolisnichenko, V. (2025), Obsiah vykonanykh budivelnykh robot v Ukraini u 2025 rotsi zris na 12% r./r., GMK Center, available at: <https://gmk.center/ua/news/obsyag-vikonanih-budivelnih-robot-v-ukraini-u-2025-roci-zris-na-12-r-r/>

6. Mikolaychuk, I. P. and Oraievskyi, A. A. (2025), Stratehichni zminy na pidpryemstvakh budivelnoi haluzi: Kontseptualna sutnist ta faktory vplyvu, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 346(5), s. 497-505, , available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-72>

7. Polova, N. M., Podibka, V. V. and Dmytryshyn, Y. I. (2024), Stratehichne upravlinnia budivelnymy pidpryemstvamy, *Stalyi rozvytok*

ekonomiky, № 4(51), s. 176–180, , available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-25>

8. Sadoviyak, M. B. (2025), Analiz aktualnykh tendentsii rozvytku budivelnykh pidpryemstv, *Akademichni vizii*, № 46, s. 1-12, available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782284>

9. Smerichevskyi, S. and Yurin, M. (2025), Stratehichni oriientyry rozvytku budivelnykh pidpryemstv v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomichniy analiz*, № 35(4), s. 92-101, available at: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.092>

10. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). (2026), available at: <https://surl.li/ccshaxi>

11. Demian, P., Hassan, T. M., Kalmykov, O., Demianenko, I. and Makarov, R. (2024), BIM implementation in post-war reconstruction of Ukraine. *Buildings*, № 14(11), available at: <https://doi.org/10.3390/buildings14113495>

12. Digitalisation in construction report 2023 (2023), available at: <https://surl.li/ukecpt>

13. International Labour Organization. (n.d.). *ILO support to Ukraine recovery*, available at: <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>

14. Hazukin, A. (2025), Strategic priorities of innovative development of construction industry enterprises, *Ways to Improve Construction Efficiency*, № 1(56), s. 340-350, available at: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).340-350](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).340-350)

15. Rebuilding Ukraine: Investment opportunities in innovative and sustainable construction (2026), available at: <https://surl.li/veebdw>

16. Romanenko, O., Alaverdian, L. and Dymenko, R. (2025), Sustainable development strategies for the construction industry of Ukraine: Problems and prospects, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 5, s. 153-161, available at: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-5/153>

17. World Bank Group. (2026), Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released, available at: <https://surl.li/pfxgnc>

18. United Nations. (2025, February 25). Ukraine: Post-war reconstruction set to cost \$524 billion, available at: <https://news.un.org/en/story/2025/02/1160466>

19. Uniting business, education, and government to train construction workers for Ukraine's reconstruction (2026), available at: <https://surl.li/ybemcn>

20. Vilgin, Y. and Lukashev, S. (2025), Strategic directions for the development of Ukraine's construction industry under global challenges, *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, № 2, s. 117-121, available at: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-27>

Стаття надійшла: 05.02.2026

Стаття прийнята: 02.03.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК: 330.341

Тимкович О. І.,

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

Researcher ID: F-1910-2019,

к.е.н., доц., в.о. завідувача кафедри економіки і маркетингу ННІ “Інститут просторового планування і перспективних технологій”, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ІНВЕСТИВАННЯ У ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. У статті досліджено економічні результати інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад як ключової передумови їх стійкого, інноваційно орієнтованого та соціально збалансованого розвитку. Обґрунтовано, що в сучасних умовах воєнних викликів, демографічних втрат, міграційних змін і потреб повоєнного відновлення інвестування у людський капітал слід розглядати не лише як складову соціальної політики, а як стратегічний інструмент зміцнення економічної, бюджетної та інституційної спроможності громади. Уточнено сутність інвестування у відтворення людського капіталу на локальному рівні як цілеспрямованого спрямування бюджетних, приватних, донорських і партнерських ресурсів на збереження, відновлення, накопичення та якісне оновлення людського потенціалу населення. Виокремлено основні складові такого інвестування: демографічно-здоров'язбережувальну, освітньо-когнітивну, професійно-кваліфікаційну, цифрово-інноваційну, соціально-інклюзивну, культурно-ціннісну та інституційно-середовищну. На прикладі Львівської міської територіальної громади проаналізовано динаміку бюджетного фінансування ключових складових відтворення людського капіталу у 2021-2025 рр. та встановлено його зростання, що супроводжується позитивними змінами у сфері зайнятості, доходів населення, фінансової спроможності громади, розвитку цифрової інфраструктури й інноваційного середовища. Доведено, що економічні результати інвестування проявляються у прямих, непрямих і довгострокових ефектах: від підвищення якості базових послуг і функціональної спроможності соціальної сфери до розширення податкової бази, посилення підприємницької активності та технологічної модернізації громади. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення місцевої бюджетної політики, визначення інвестиційних пріоритетів і підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Ключові слова: людський капітал, відтворення людського капіталу, людський потенціал, інноваційний розвиток, економічні ефекти, інвестування, територіальні громади, регіональний розвиток, повоєнне відновлення.

Тимкович О. І.,

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

Researcher ID: F-1910-2019,

Ph.D, Associate Professor, Acting Head of the Department of Economics and Marketing, Educational and Scientific Institute “Institute of Spatial Planning and Advanced Technologies”, Lviv Polytechnic National University, Lviv

ECONOMIC RESULTS OF INVESTING IN THE REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract. The article examines the economic results of investing in the reproduction of human capital in territorial communities as a key prerequisite for their sustainable, innovation-oriented, and socially balanced development. It is substantiated that under current wartime challenges, demographic losses, migration shifts, and the needs of Ukraine's post-war recovery, investment in human capital should be considered not only as a component of social policy, but also as a strategic instrument for strengthening the economic, budgetary, and institutional capacity of a community. The essence of investment in the reproduction of human capital at the local level is clarified as the purposeful allocation of budgetary, private, donor, and partnership resources aimed at preserving, restoring, accumulating, and qualitatively renewing the human potential of the population. The main components of such investment are identified, namely



demographic and health-preserving, educational and cognitive, professional and qualification, digital and innovation, social and inclusive, cultural and value-based, and institutional and environmental. Using the example of the Lviv City Territorial Community, the article analyzes the dynamics of budget financing of the key components of human capital reproduction in 2021-2025 and reveals its growth, accompanied by positive changes in employment, population income, the financial capacity of the community, as well as the development of digital infrastructure and the innovation environment. It is proved that the economic results of such investment are manifested through direct, indirect, and long-term effects, ranging from improved quality of basic services and strengthened functional capacity of the social sphere to the expansion of the tax base, enhanced entrepreneurial activity, and technological modernization of the community. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use for improving local budget policy, identifying investment priorities, and increasing the effectiveness of strategic management of territorial community development.

Keywords: human capital, human capital reproduction, human potential, innovative development, economic effects, investment, territorial communities, regional development, post-war recovery.

JEL Classification: R58, J24, I18

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-33>

Постановка проблеми. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, посилення глобальної конкуренції, цифровізації господарських процесів та поглиблення територіальних диспропорцій особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку територіальних громад на основі ефективного використання та відтворення людського капіталу. Саме людський капітал дедалі більше визначає можливості громад до економічного зростання, інноваційного оновлення, підвищення якості життя населення, формування інституційної спроможності та адаптації до нових викликів. У цьому контексті інвестування у відтворення людського капіталу слід розглядати не лише як соціально орієнтований напрям місцевої політики, а як стратегічний інструмент формування довгострокових економічних результатів розвитку громади.

Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення України, коли територіальні громади одночасно стикаються з демографічними втратами, міграційними процесами, зменшенням трудового потенціалу, погіршенням доступу до якісних освітніх і медичних послуг, а також необхідністю відновлення локальних економічних систем. За таких обставин інвестування у відтворення людського капіталу стає не лише передумовою компенсації наявних втрат, а й базою для переходу до нової моделі розвитку громад, орієнтованої на інноваційність, інклюзивність, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

У зв'язку з цим науковий інтерес становить дослідження інвестування у відтворення людського капіталу як багаторівневого процесу, результативність якого виявляється у зростанні економічної активності населення, підвищенні якості трудового потенціалу, розвитку місцевого підприємництва, зміцненні податкової бази, активізації інноваційних процесів і формуванні передумов для сталого розвитку територіальних громад. Важливим є також формування теоретико-методичних засад оцінювання таких результатів із урахуванням специфіки локального середовища, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та

особливостей сучасного етапу суспільно-економічних трансформацій.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування економічних результатів інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад та визначення їх ролі у забезпеченні стійкого, інноваційно орієнтованого місцевого розвитку. **Завдання статті** полягають у розкритті сутності інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад, визначенні основних напрямів і складових такого інвестування, виявленні економічних результатів та ефектів інвестування, обґрунтуванні їх впливу на стійкий інноваційно орієнтований розвиток територіальних громад та окресленні підходів до підвищення ефективності відповідних інвестицій.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення і систематизації – для уточнення сутності інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад; аналізу і синтезу – для виокремлення основних напрямів та економічних результатів такого інвестування; структурно-логічного аналізу – для обґрунтування взаємозв'язку між відтворенням людського капіталу та місцевим розвитком; порівняльного підходу – для зіставлення наукових підходів до оцінювання результативності інвестицій; абстрактно-логічного методу – для формування висновків і практичних узагальнень.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Теоретичну основу дослідження становлять положення теорії людського капіталу, розвинуті у працях Г. Беккера, Дж. Мінсера, Т. Шульца [1] та інших учених, у яких обґрунтовано роль знань, навичок і здоров'я як ключових чинників економічного зростання та інноваційного розвитку. У вітчизняній науці проблематику розвитку людського капіталу, його відтворення та управління ним досліджували Л. Артеменко [2], О. Грішнова [3], І. Бондаренко [4], Т. Кравченко [5], О. Москаленко [6], Д. Терещенко [7] та ін. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання економічних результатів інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад, особливо в умовах повоєнної відбудови та посилення інноваційних пріоритетів місцевого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці людський капітал розглядається як накопичений запас здоров'я, знань, навичок, компетентностей, мотиваційних і поведінкових характеристик людини, що формують її продуктивність, здатність до зайнятості, підприємництва та інноваційної активності. Саме тому інвестиції у людський капітал мають розглядатися не як поточні соціальні витрати, а як продуктивні вкладення з відстроченою, але стійкою економічною віддачею. Світовий банк прямо визначає людський капітал як базовий чинник економічного зростання і створення робочих місць, а узагальнення емпіричних досліджень показує, що середня приватна віддача від одного додаткового року навчання становить близько 9% на рік [8].

Зважаючи на це, інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад доцільно розглядати як цілеспрямоване спрямування бюджетних, приватних, домогосподарських, донорських та партнерських ресурсів на збереження, відновлення, накопичення та якісне оновлення людського потенціалу мешканців громади. Йдеться не лише про підтримання наявного рівня освіти чи здоров'я, а про розширене відтворення людського капіталу, за якого зростають освітньо-кваліфікаційні параметри населення, його адаптивність до технологічних змін, підприємницька спроможність, соціальна включеність і здатність генерувати нову вартість у межах регіональної економіки. Такий підхід узгоджується з Національною стратегією людського розвитку, яка серед ключових напрямів виокремлює охорону здоров'я, освіту і науку, культуру, зайнятість, професійну освіту, освіту дорослих, інтеграцію науки, освіти і бізнесу, а також використання цифрових технологій [9].

Економічна сутність інвестування у відтворення людського капіталу на рівні територіальної громади виявляється через його вплив на базові параметри місцевого розвитку: продуктивність праці, рівень економічної активності населення, масштаби підприємництва, податкоспроможність, інноваційну динаміку та стійкість локального ринку праці. Людський капітал виступає не лише чинником підвищення індивідуальних доходів, а й драйвером підприємництва й інновацій. Відповідно, інвестиції у людський капітал у межах громади мають розглядатися як інструмент не лише соціальної підтримки населення, а й економічного відновлення, створення нових робочих місць та розширення місцевої бази розвитку [10].

Місце інвестування у сукупності складових відтворення людського капіталу в системі місцевого розвитку є системоутворювальним. OECD визначає місцевий розвиток як процес формування сильніших і життєздатніших громад, де економічні можливості поєднуються з високою якістю життя, соціальною включеністю та згуртованістю. Водночас дослідження цього процесу відображає необхідність активної позиції освітніх та наукових інституцій у забезпеченні економічного, соціального та культурного розвитку регіонів. В українській нормативній площині Концепція інтегрованого

розвитку території громади також прямо пов'язує розвиток громади із засадами сталого розвитку, підвищенням якості життя, доступності, рівності можливостей і ділової активності, а сам процес її формування передбачає залучення мешканців і суб'єктів господарювання [11; 12].

Саме тому в архітектурі місцевого розвитку його доцільно позиціонувати не як допоміжний соціальний блок, а як базовий актив громади, що визначає результативність економічної політики, якість публічних послуг і довгострокову траєкторію зростання.

На сьогодні для територіальних громад питання інвестування у людський капітал включає широкий спектр взаємопов'язаних напрямів, серед яких особливе значення мають розвиток освіти, охорони здоров'я, професійної підготовки, цифрових компетентностей, соціальної інфраструктури, безпечного середовища проживання та механізмів стимулювання економічної активності населення. Такі інвестиції створюють основу для підвищення продуктивності праці, розширення підприємницького потенціалу, зростання зайнятості, зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів і формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Відтак економічні результати інвестування у відтворення людського капіталу мають комплексний і мультиплікативний характер, проявляючись як у безпосередньому зростанні локальної економічної віддачі, так і в опосередкованому посиленні соціальної згуртованості та стійкості громади.

З урахуванням міжнародних підходів до людського капіталу, бачення місцевого розвитку OECD та пріоритетів, закріплених у Стратегії людського розвитку України, відтворення людського капіталу на рівні територіальної громади доцільно розглядати як багатокомпонентний процес, що охоплює не лише демографічне чи освітнє відновлення населення, а й формування середовища для його продуктивної самореалізації, інноваційної активності та соціальної інтеграції.

У зв'язку з цим пропонується виокремити такі ключові складові відтворення людського капіталу та відповідні напрями інвестування (табл. 1).

Запропонована систематизація дає змогу показати, що інвестування у відтворення людського капіталу не зводиться до фінансування освіти чи охорони здоров'я у вузькому розумінні. Воно охоплює повний цикл формування продуктивних здібностей населення – від збереження здоров'я і базової освіти до розвитку професійних, цифрових, підприємницьких і громадянських компетентностей. Така логіка узгоджується з підходом OECD до місцевого розвитку як поєднання економічних можливостей із якістю життя та соціальною згуртованістю, а також із українськими вимогами до інтегрованого розвитку громади, де акцент зроблено на сталості, рівності можливостей, діловій активності та участі заінтересованих сторін [15].

Для прикладу у Львівській міській територіальній громаді інвестиції у основні інструменти відтворення людського капіталу мають на сьогодні незначну, але зростаючу тенденцію навіть під час воєнних дій на території України (рис. 1).

Таблиця 1

Ключові напрями інвестування складових відтворення людського капіталу територіальних громад

Складові відтворення людського капіталу	Ключові напрями інвестування на рівні громади
Демографічно-здоров'язбережувальна	первинна медицина, профілактика, реабілітація, програми громадського здоров'я, спортивна інфраструктура, безпечне середовище
Освітньо-когнітивна	дошкільна, шкільна, позашкільна освіта, модернізація освітнього середовища, цифрові освітні ресурси, якість навчання
Професійно-кваліфікаційна	професійна освіта, перекваліфікація, освіта дорослих, дуальна освіта, програми для молоді, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб
Цифрово-інноваційна	цифрові компетентності, доступ до швидкісного інтернету, STEM-освіта, інноваційні простори, бізнес-інкубатори, підтримка стартапів
Соціально-інклюзивна	соціальні послуги, догляд, інклюзивна інфраструктура, підтримка зайнятості жінок, молоді, осіб з інвалідністю, програми соціальної адаптації
Культурно-ціннісна та громадянська	культурні послуги, громадські простори, локальні ініціативи, освітньо-інформаційні заходи, розвиток громадянської участі
Інституційно-середовищна	якість публічного управління, стратегічне планування, партнерство влади, бізнесу й освіти, транспортна та сервісна доступність, просторове планування

Джерело: сформовано автором на основі [13; 14]

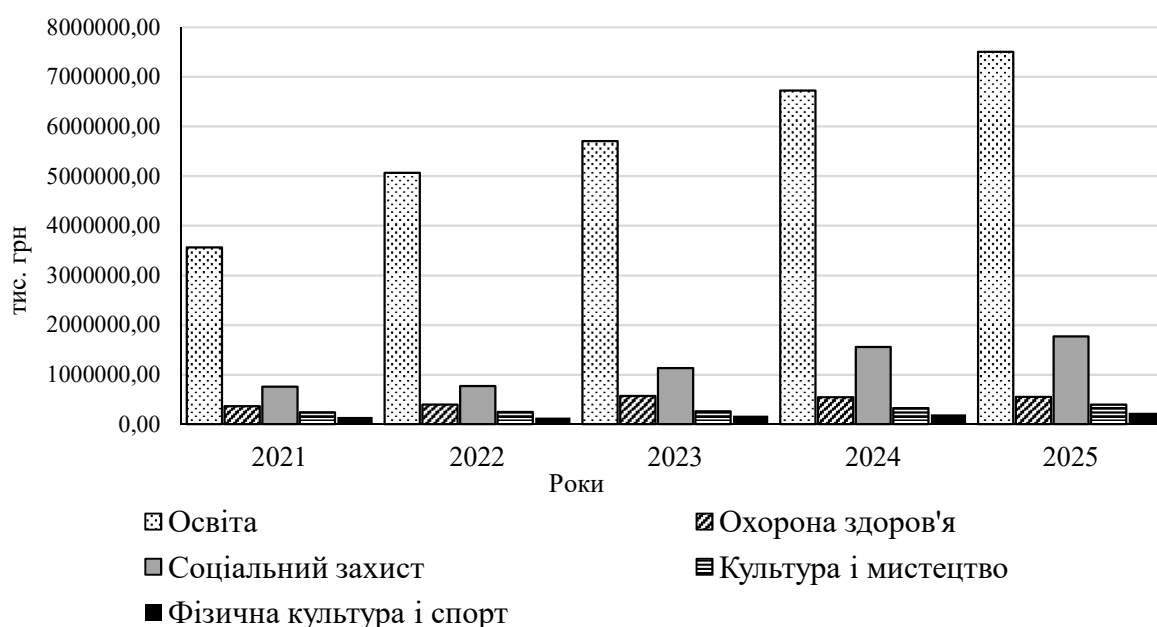


Рис. 1. Бюджетне інвестування у ключові складові відтворення людського капіталу у Львівській міській територіальній громаді, 2021-2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [16; 17; 18; 19; 20]

У 2021-2025 рр. у Львівській міській громаді спостерігалось стійке зростання видатків на ключові складові відтворення людського капіталу: сума чотирьох компонентів (освіта, соціальний захист, культура і спорт) зросла з **4,72 млрд грн** до **9,91 млрд грн**, тобто більш ніж удвічі. Найвагомішою складовою є **освіта**, а найдинамічніше зростає також **соціальний захист і культура**.

В цьому контексті слід зазначити, що взаємоз'язок між інвестуванням у відтворення людського капіталу та стійким інноваційно орієнтованим розвитком громади має системний характер. Людський капітал у цьому контексті виконує одночасно ресурсну, продуктивну, інституційну та інноваційну функції. З одного боку, він формує якість

робочої сили, рівень здоров'я, професійні компетентності та соціальну включеність населення; з іншого, – забезпечує здатність громади генерувати нові знання, адаптувати цифрові технології, розвивати підприємництво та підтримувати конкурентоспроможність локальної економіки.

Для оцінювання економічних ефектів у Львівській МТГ доцільно використовувати показники ринку праці та доходів, зокрема середньомісячну заробітну плату штатних працівників (17 652,15 грн у 2024 р. та **26 243 грн у 2025 р.**) і середньооблікову кількість штатних працівників (242 398 осіб у 2024 р.), які відображають економічну віддачу від інвестування у людський капітал.

Соціальні ефекти доцільно оцінювати за показниками освітньої, медичної та соціальної результативності: у 2024 р. у Львівській МТГ налічувалося 87 914 учнів (у середньому 11 учнів на одного вчителя), 470 лікарів первинної допомоги у 2023 р., 90,2% укомплектованості лікарських посад у 2024 р. та 34 202 домогосподарства, що отримували соціальну допомогу у 2023 р. Ці дані характеризують доступність і кадрову спроможність базових послуг [21; 22].

Бюджетні ефекти відображаються через показники фінансової стійкості громади: власні доходи на одну особу – 21 011,29 грн у Q4 2025 р., індекс податкоспроможності – 1,59, загальні видатки бюджету на одну особу – 14 505,98 грн у Q3 2025 р., капітальні видатки – 1 410 612,83 тис. грн у Q3 2025 р. Саме вони дають змогу простежити бюджетну віддачу від інвестування у людський капітал.

Інноваційні ефекти доцільно вимірювати через індикатори цифрової та підприємницької модернізації. У 2023 р. для Львівської МТГ зафіксовано: 37,54 бали розвитку ІТ-сектору, 7,53 бали розвитку цифрової економіки, 26,13 бали якості цифрової інфраструктури, 15,09 бали публічності та е-демократії, 14% онлайн-послуг для бізнесу і 3% адмінпослуг, доступних онлайн. Ці показники характеризують довгостроковий інноваційний результат інвестування у відтворення людського капіталу [23; 24].

Отже, прямі ефекти інвестування у відтворення людського капіталу виявляються передусім у зміцненні функціональної спроможності систем освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури і спорту.

Непрямі ефекти проявляються через ринок праці, доходи населення та фінансові параметри громади. У Львівській МТГ це можна простежувати за динамікою середньомісячної заробітної плати, середньооблікової кількості штатних працівників, власних доходів громади на одну особу та індексу податкоспроможності. Оскільки інвестиції в людський капітал підвищують продуктивність праці, доступність зайнятості, адаптивність працівників до змін на ринку та якість локального бізнес-середовища, їх опосередкований результат закономірно має фіксуватися в зростанні доходів і податкової бази. Водночас коректно говорити не про доведений причинний зв'язок, а про статистично спостережувану узгодженість між масштабом інвестування у людський капітал і високими значеннями економічної та фінансової спроможності громади.

Зважаючи на попередній досвід визначення ефектів від інвестування у відтворення людського капіталу у територіальних громадах та динаміку, на сьогодні варто окреслити наступні положення щодо **підвищення ефективності інвестування у відтворення людського капіталу як основи зміцнення економічної спроможності територіальних громад**:

1. Запровадження програмно-цільового підходу до інвестування у людський капітал.

2. Пріоритезація інвестицій у складові з найвищим мультиплікативним ефектом.

3. Поєднання поточного фінансування з інвестиціями розвитку, **інклюзивного середовища та просторів неформального навчання**.

4. Узгодження інвестицій у людський капітал із потребами регіональної економіки.

5. Розвиток інституційної координації та багаторівневого партнерства.

6. Перехід до системи моніторингу ефектів, а не лише освоєння коштів.

7. Посилення цифрової складової інвестування.

8. Орієнтація на довгострокову економічну спроможність громади.

Отже, підвищення ефективності інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад доцільно забезпечувати через програмно-цільове бюджетування, пріоритезацію високоефективних вкладень, узгодження з потребами локальної економіки, розвиток міжсекторального партнерства, цифровізацію.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Взаємозв'язок між інвестуванням у відтворення людського капіталу та стійким інноваційно орієнтованим розвитком громади має системний характер. Людський капітал у цьому контексті виконує одночасно ресурсну, продуктивну, інституційну та інноваційну функції. З одного боку, він формує якість робочої сили, рівень здоров'я, професійні компетентності та соціальну включеність населення; з іншого, – забезпечує здатність громади генерувати нові знання, адаптувати цифрові технології, розвивати підприємництво та підтримувати конкурентоспроможність локальної економіки.

На рівні Львівської міської територіальної громади цей взаємозв'язок проявляється особливо виразно. Високий масштаб освітньої системи, розвинена медична мережа, значні обсяги соціальної підтримки, а також помітно сильніші, ніж у більшості громад області, показники цифрової інфраструктури, цифрової економіки, ІТ-сектору та е-демократії свідчать, що інвестиції у людський капітал формують не лише соціальний комфорт, а й інституційне підґрунтя для інноваційного зростання. За такої моделі громада отримує подвійний ефект: короткостроково – стабілізацію якості життя і збереження людського потенціалу, довгостроково – посилення продуктивності, технологічної адаптивності та податкової спроможності.

Таким чином, у стійкому інноваційно орієнтованому розвитку територіальної громади людський капітал є не похідним, а базовим активом. Саме тому бюджетні видатки на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру і спорт мають розглядатися не як ізольовані соціальні витрати, а як форма інвестування у майбутню економічну, бюджетну та інноваційну результативність громади.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики комплексного оцінювання економічних, соціальних, бюджетних та

інноваційних ефектів інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад, а також у проведенні порівняльного аналізу громад різних типів із урахуванням їх ресурсної спроможності, демографічних характеристик і пріоритетів місцевого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко І. С. Окремі аспекти розвитку теорії людського капіталу. *Університетські наукові записки*. 2011. № 3. С. 440-446.
2. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 22-31.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Т-во "Знання", 2001. 254 с.
4. Бондаренко І. С. Людський капітал та його місце в інноваційній економіці. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. № 20 (1). С. 102-113.
5. Кравченко Т. О. Генезис наукових поглядів на поняття "людський капітал" в економічній теорії. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2013. № 83. С. 261-269.
6. Москаленко О. М. Людський капітал як інституціональний ресурс моделі випереджаючого економічного розвитку. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія: Економічна теорія та право*. 2013. № 2. С. 304.
7. Терещенко Д. А. Підходи до оцінки рівня розвитку людського капіталу в Україні. *States and Regions. Series: Public Administration*. 2019. № 3.67. С. 127-134.
8. Human Capital Project. *The World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>.
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку" № 225/2021 від 02.06.2021 р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021/stru>.
10. Human Capital for More Jobs: Connecting People to Work and Creating Entrepreneurs. *The World Bank Group*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/dd332d7a-6d6d-4f21-807b-8170fe8d8267>.
11. Local development. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/local-development.html>.
12. Higher Education in Regional and City Development. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/higher-education-in-regional-and-city-development_22183140.html.
13. Амеліна Н., Редько Н., Жижом М. Розвиток людського капіталу як чинник економічного зростання регіонів України в умовах децентраліза-

ції. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 84-90.

14. Шевченко Д. В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 51-56.

15. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>.

16. Видатки на освіту. *Львівщина. Люди дії*. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/vydatky-na-osvitu/>.

17. Видатки на культуру та мистецтво. *Місцевий портал відкритих даних Львівщини*. URL: <https://data.loda.gov.ua/dataset/db818dbd-7c34-458f-8a2f-eb98c189c948/resource/8e04eaa9-8161-493d-afed-55a9d9b478ef>.

18. Видатки на фізичну культуру та спорт. *Місцевий портал відкритих даних Львівщини*. URL: <https://data.loda.gov.ua/dataset/183bbc79-ad46-40c7-b291-a11e84fc6ca4/resource/1e3d406d-a22b-49b8-8041-404df62df038>.

19. Загальні видатки громад. *Місцевий портал відкритих даних Львівщини*. URL: <https://data.loda.gov.ua/dataset/00f12586-259b-4cd2-8f4e-ce5f06863302/resource/825d5431-8a07-4af7-a985-85cf86b3a0b5>.

20. Інформаційний портал депутатів Львівської міської ради. URL: <https://lvivrada.gov.ua/poryadok-dennyu-plenarnogo-zasidannya-06-12-2022>.

21. Кількість учнів в закладах середньої освіти, осіб. *Львівщина. Люди дії*. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/kilkist-uchniv-v-zakladah-seredno-osvity/>.

22. Кількість лікарів первинної медико-санітарної допомоги (фізичних осіб), осіб. *Львівщина. Люди дії*. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/kilkist-likariv-pervynno-mediko-sanitarno-dopomogy-fizychnyh-osib/>.

23. Розвиток підприємств ІТ-сектору у ТГ, бал. *Львівщина. Люди дії*. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/rozvytok-pidpryjemstv-it-sektoru-u-tg/>.

24. Цифрова економіка, бал. *Львівщина. Люди дії*. URL: <https://stat.loda.gov.ua/rating/tsy>.

REFERENCES

1. Bondarenko, I. S. (2011), Okremi aspekty rozvytku teorii liudskoho kapitalu, *Universytetski naukovy zapysky*, № 3, s. 440-446.
2. Artemenko, L. B. (2016), Liudskyi kapital: naukovy pidkhody ta stan formuvannia v Ukraini, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 50, № 1, s. 22-31.
3. Hrishnova, O. A. (2001), Liudskyi kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky : monohrafiia, T-vo "Znannia", Kyiv, 254 s.
4. Bondarenko, I. S. (2011), Liudskyi kapital ta yoho mistse v innovatsiinii ekonomitsi, *Naukovy*

pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. *Ekonomichni nauky*, № 20 (1), s. 102-113.

5. Kravchenko, T. O. (2013), Henezys naukovykh pohliadiv na poniattia "liudskyi kapital" v ekonomichnii teorii, *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, № 83, s. 261-269.

6. Moskalenko, O. M. (2013), Liudskyi kapital yak instytutsionalnyi resurs modeli vyperedzhaiuchoho ekonomichnoho rozvytku, *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho"*. Seriya: *Ekonomichna teoriia ta pravo*, № 2, s. 304.

7. Tereshchenko, D. A. (2019), Pidkhody do otsinky rivnia rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini, *States and Regions. Series: Public Administration*, № 3.67, s. 127-134.

8. Human Capital Project. *The World Bank Group*, available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>.

9. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku "Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku" № 225/2021 vid 02.06.2021 r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021/stru>.

10. Human Capital for More Jobs: Connecting People to Work and Creating Entrepreneurs. *The World Bank Group*, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/dd332d7a-6d6d-4f21-807b-8170fe8d8267>.

11. Local development. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, available at: <https://www.oecd.org/en/topics/local-development.html>.

12. Higher Education in Regional and City Development. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, available at: https://www.oecd.org/en/publications/higher-education-in-regional-and-city-development_22183140.html.

13. Amelina N., Redko N. and Zhyzhoma M. (2025), Rozvytok liudskoho kapitalu yak chynnyk ekonomichnoho zrostannia rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 4 (55), s. 84-90.

14. Shevchenko, D. V. (2021), Investytsii v liudskyi kapital yak faktor pidvyshchennia konkurentnykh perevah ekonomiky, *Innovatsiina ekonomika*, № 5-6, s. 51-56.

15. Pro zatverdzhennia Poriadku formuvannia Kontseptsii intehrovanoho rozvytku terytorii terytorialnoi hromady. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text>.

16. Vydatky na osvitu. *Lvivshchyna. Liudy dii*, available at: <https://stat.loda.gov.ua/rating/vydatky-na-osvitu/>.

17. Vydatky na kulturu ta mystetstvo. *Mistsevyi portal vidkrytykh danykh Lvivshchyny*, available at: <https://data.loda.gov.ua/dataset/db818dbd-7c34-458f-8a2f-eb98c189c948/resource/8e04eaa9-8161-493d-afed-55a9d9b478ef>.

18. Vydatky na fizychnu kulturu ta sport. *Mistsevyi portal vidkrytykh danykh Lvivshchyny*, available at: <https://data.loda.gov.ua/dataset/183bbc79-ad46-40c7-b291-a11e84fc6ca4/resource/1e3d406d-a22b-49b8-8041-404df62df038>.

19. Zahalni vydatky hromad. *Mistsevyi portal vidkrytykh danykh Lvivshchyny*, available at: <https://data.loda.gov.ua/dataset/00f12586-259b-4cd2-8f4e-ce5f06863302/resource/825d5431-8a07-4af7-a985-85cf86b3a0b5>.

20. Informatsiinyi portal deputativ Lvivskoi miskoi rady, available at: <https://lvivrada.gov.ua/poryadok-dennyi-plenarnogo-zasidannya-06-12-2022>.

21. Kilkist uchniv v zakladakh serednoi osvity, osib. *Lvivshchyna. Liudy dii*, available at: <https://stat.loda.gov.ua/rating/kilkist-uchniv-v-zakladah-seredno-osvity/>.

22. Kilkist likariv pervynnoi medyko-sanitarnoi dopomohy (fizychnykh osib), osib. *Lvivshchyna. Liudy dii*, available at: <https://stat.loda.gov.ua/rating/kilkist-likariv-pervynno-medyko-sanitarno-dopomogy-fizychnykh-osib/>.

23. Rozvytok pidpriemstv IT-sektoru u TH, bal. *Lvivshchyna. Liudy dii*, available at: <https://stat.loda.gov.ua/rating/rozvytok-pidpriemstv-it-sektoru-u-tg/>.

24. Tsyfrova ekonomika, bal. *Lvivshchyna. Liudy dii*, available at: <https://stat.loda.gov.ua/rating/tsy>.

Стаття надійшла: 29.01.2026

Стаття прийнята: 20.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 336.221

Андрущенко В. Л.,

kalistrat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6138-5264,

д. е. н., проф., професор кафедри економіки, фінансів та обліку, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ

Тучак А. З.,

at121274@icloud.com, ORCID ID: 0009-0001-8592-4223,

здобувач, Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТАНОВЛЕННЯ ВЧЕННЯ ПРО ЕКОНОМІЧНУ СУТНІСТЬ ОПОДАТКУВАННЯ

Анотація. У статті досліджено трактування економічної суті податків у європейській та американській науці порівняно із поглядами деяких вітчизняних економістів. Напередодні вступу України до Євросоюзу актуальність цієї теми обумовлена науково-академічною підготовкою економістів до вивчення та запозичення європейського досвіду сприймання податкових реалій та управління ними. З'ясовано, що на всіх послідовних етапах податкової політики країн ЄС та США від класичного періоду і кейнсіанства до неокласичного синтезу, економіки попиту та економіки пропозиції економічна суть оподаткування в підприємницькому секторі розумілася як здатність податкових заходів до регулювання процесів виробництва та споживання через вплив на рівень цін і норму прибутку. Економічну суть податків сучасні західні економісти інтерпретують як оплату із державного бюджету ціною податків загально затребуваних неподільних колективних послуг і благ правопорядку, оборони, безпеки, добробуту, комфорту для населення, вигод для бізнесу. Тим самим в основу пояснення економічної сутності податку покладено поняття ціни і ринку, що має велике соціально-політичне значення у виправданні переваг мінової економіки та буржуазно-капіталістичного ладу в цілому. На відміну від віджилої концепції відносин і на зміну їй на основі вчення західної науки для пояснення економічної суті оподаткування пропонується реалістична ринкова цінова концепція податкових цін (tax prices). Економічна суть податків полягає в тому, що податки – це ціновий еквівалент забезпечуваних державою коштом податкових надходжень послуг і благ неринкового характеру для споживачів (фізичних осіб) і вигод для бізнесу (юридичних осіб). При органічному взаємозв'язку між оподаткуванням та обліком і контролем концепція податкових цін суспільних благ та послуг з боку держави особливо корисна для управління та інформаційного забезпечення підприємством на мікрорівні.

Ключові слова: податки, оподаткування, податкова ціна, суспільні блага, державні послуги, еклектична економіка, фіскалізація.

Andrushchenko V. L.,

kalistrat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6138-5264,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Educational Institution 'European University', Kyiv

Tuchak A. Z.,

at121274@icloud.com, ORCID ID: 0009-0001-8592-4223,

Postgraduate, State University of Biotechnology, Kharkiv.

THE FORMATION OF THE DOCTRINE ABOUT THE ECONOMIC ESSENCE OF TAXATION

Abstract. The article examines the interpretation of the economic essence of taxes in European and American science in comparison with the views of some domestic economists. On the eve of Ukraine's accession to the European Union, the relevance of this topic is due to the scientific and academic preparation of economists to study and borrow European experience in perceiving tax realities and managing them. It is found that at all successive stages of the tax policy of the EU and the USA from the classical period and Keynesianism to the neoclassical synthesis, demand-side



economics and supply-side economics, the economic essence of taxation in the business sector was understood as the ability of tax measures to regulate production and consumption processes through their influence on the price level and the rate of profit. Modern western economists interpret the economic essence of taxes as payment from the state budget for the price of taxes for generally demanded indivisible collective services and benefits of law and order, defense, security, welfare, comfort for the population, and benefits for business. Thus, the basis for explaining the economic essence of the tax is the concept of price and market, which has great socio-political significance in justifying the advantages of the exchange economy and the bourgeois-capitalist system as a whole. In contrast to the outdated concept of relations and to replace it on the basis of the teachings of western science, a realistic market price concept of tax prices is proposed to explain the economic essence of taxation. The economic essence of taxes is that taxes are the price equivalent of services and non-market benefits provided by the state at the expense of tax revenues for consumers (individuals) and benefits for business (legal entities). With an organic relationship between taxation and accounting and control, the concept of tax prices of public goods and services by the state is especially useful for management and information support of the enterprise at the micro level.

Keywords: taxes, taxation, tax price, public goods, state services, eclectic economy, fiscalization.

JEL Classification: B12, B13, B31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-34>

Постановка проблеми. За часів писаної історії стародавні держави та необхідні їм податкові системи і джерела існування виникли емпіричним шляхом напевно на тисячоліття раніше, ніж склалися перші наукові уявлення про оподаткування. Податкова практика задовго до піонерних досліджень передувала науковим розробкам. Знадобилася багатовікова черга соціально-економічних перетворень і творчих зусиль, перш ніж склалася наукова картина оподаткування.

У статті особливість науково-пізнавального підходу полягає в тому, що теоретично-інтелектуальний образ оподаткування, представлений ідеями, концепціями та поглядами в суб'єктивній авторській оцінці та поясненні, піддається дослідженню лише методом вербальному аналізу. На відміну від аналізу на основі кількісних показників, у ряді випадків буває необхідним використання якісних чи сутнісних (нецифрових) критеріїв, які перебувають у сфері податкових концепцій і вчень. Використання таких критеріїв базується на розвідках високих наукових авторитетів і на фундаментальних теоретичних обґрунтуваннях. Останні в статті представлені англомовними творами: трактатом Й. Шумпетера «Історія економічного аналізу» та унікальною антологією фрагментів із праць корифеїв фінансової науки «Класики в теорії державних фінансів», а також посилами на теорію суспільного вибору лауреата Нобелівської премії Дж. Б'юкенена.

Для того, щоб вийти на сучасний рівень розуміння економічної сутності оподаткування, яка схована серед інших властивостей податків, не допоможуть ні раптове прозріння, ні несподіване інтуїтивне натхнення. Тут потрібне врахування еволюції всіх значних етапів розвитку податкової практики і політики, із суми елементів яких і склалося сучасне вчення про економічну суть податків. Почавшись із властивого класикам XVIII-XVIII ст. постулату про нейтрально-індиферентну роль податків в економіці, цей принцип еволюціонував у XX-XXI ст. до активних спроб подолання

економічних, а особливо, енергетичних та кліматично-екологічних проблем за допомогою податкових і цінкових засобів.

У результаті з'ясовано, що діяльне втручання з боку держави стає доцільним й необхідним там і тоді, де і коли недостатньо приватних зусиль та ініціативи. Зі зміною обставин суть і роль податків у економіці загалом залишається стабільними, але з деякими кон'юнктурними модифікаціями щодо напрямів і масштабів регулювання чи дерегулювання втручання держави, або, навпаки, невтручання. Не буває такого, щоб бізнес, економіка в цілому не реагували на оподаткування, не рахувалися з впливом податків на виробництво і споживання. Інтерпретація економічної сутності податків через поняття податкових цін на державні послуги і суспільні блага (тобто коштом податкових надходжень) набуває ринково орієнтованого характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оподаткування завжди і всюди реагує на соціально-економічну ситуацію, а остання – на податкові заходи. Тому науково повноцінні, класичні тлумачення сутнісних питань мають відносно стабільний характер, вони змінюються рідко, лише залежно від епохи чи певного історичного періоду. В менш проникливих авторів зміст сутності здебільшого зводиться до поверхневих корекцій.

У вітчизняній і зарубіжній літературі тлумачення суто економічної сутності податків нерідко затьмарені дефініціями оподаткування, поданими в законах і кодексах. Тому для багатьох авторів потреба у визначенні сутності ніби відмирає в зв'язку з формальним поняттєвим і нормативним урегулюванням наукової лексики в законодавчо-офіційному порядку.

Однак знайшлися автори, які присвятили свої дослідження з'ясуванню економічної сутності податків. Так, Е. Галицька, О. Прімерова, С. Семіколенова з Києво-Могилянської академії, посилаючись на представника класичної політекономії В. Петті, пишуть, що податкові надбавки до цін на товари вітчизняного виробництва не шкодять

споживачам [1]. К. І. Швабій влучно і переконливо описує суть оподаткування афоризмом, що «податки є рефлексом економічних відносин» [3]. Л. Томіліна заперечує хибну думку, що зібрані податки використовуються на невиробничі цілі [7]. Президент США Д. Трамп у книзі «Колишня велич Америки» наводить докази і показники, що власники капіталів і високих доходів, а не соціально нижчі класи, несуть основний тягар податків. У Д. Трампа виходить, що саме заможні класи матеріально обкладають державу і решту суспільства [6].

Економічну сутність податків більш вичерпно розкрито у творах класиків [4, 8, 9, 10], тим більше якщо вони є сучасниками, наприклад, Нобелівськими лауреатами, ніж у публікаціях рядових, нижчих рангом дослідників. Класика завжди залишається актуальною та затребуваною.

Постановка завдання. На меті – дослідження інтерпретацій економічної сутності податків на основі органічного багатотисячолітнього взаємобумовленого зв'язку між державністю та оподаткуванням, періодичних змін напрямків податкової політики і особливостей практики, аргументації суспільного погляду на податки як ціновий еквівалент забезпечування державою коштом податкових надходжень послуг і благ неринкового характеру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найдавніші цивілізації й держави налічують не менш 5 тис. років писаної історії людства. Податки вже існували, були усталеним явищем і буденним поняттям у часи Гільгамеша, Гомера, Біблії, Конфуція та єгипетських фараонів. Вони виникли набагато раніше від наукових уявлень про податки. У глибині тисячоліть історичні держави і супутні податкові джерела їхнього існування утворилися емпіричним шляхом. Податкова практика передувала теорії, знадобилася багатовікова черга соціально-економічних перетворень і творчих зусиль, перш ніж поступово склалася наукова картина оподаткування.

«Податки не лише допомогли створити державу. Вони сприяли оформленню її. Податкова система стала тим органом, розвиток якого спричинив появу других органів. За допомогою податкового законодавства держава підпорядкувала собі приватні господарства і забезпечила домінування над ними. Податок вносить дух грошей і розрахунку в усі закутки, де ним до того і не пахло, і таким чином стає творчим фактором самого державного організму, який створив податок» [4]. – писав у роботі «Криза податкової держави» професор Чернівецького університету, пізніше австрійсько-американський економіст, Йозеф Шумпетер.

Отже, вже у піонерному творі видатного вченого пророчо розкрита можливість впливу оподаткування на дотичні до податків види дій, у тому числі на управління оподаткуванням підприємства, облік і контроль, чому якраз дуже властивий «дух грошей і розрахунку».

На сьогодні напередодні вступу в Євросоюз Україні актуально зосередитися на поглядах європейських, загалом західних економістів із питань оподаткування. Це тому, що податкова система

України вже частково відповідає, а в перспективі має повністю відповідати дизайну, стандартам і вимогам ЄС. Саме бачення проблем оподаткування західними експертами стає для українських фахівців податкової справи та підприємців надійним дороговказом розвитку й реформування податкової системи.

Аби визначити старт досягнення економічної сутності оподаткування, варто звернутися до одного із перших сплесків наукової думки в середині XVII ст., до «Трактату про податки і збори» Вільяма Петті [1] (1623-1687), предтечі класичної школи політекономії. На нашу думку, саме цей твір започаткував науково зрілу розробку теми оподаткування. Відтоді погляди на економічну суть податків пройшли багатозначну еволюцію за пізнавальним законом послідовної зміни й наступності ідей та методів.

До незалежності у радянську пору в Україні вчення про податки перебувало в тенетах марксистської теорії, повністю підпорядковувалося закам'янілим догмам комуністичної ідеології. Над усім домінувала, була зведена до абсолюту ідея класового непримиримого антагонізму між пролетаріатом і буржуазією. Література про наукові течії на Заході існувала, але подавалася в стилі лицемірної критики нібито «вульгарних», «псевдонаукових» буржуазних теорій.

Тим часом в історії європейської та американської наукової думки розвиток поглядів на економічну сутність і роль оподаткування пройшов через декілька науково-креативних етапів: класика, неокласика, кейнсіанство, макроекономічні концепції економіки пропозиції та попиту, сучасна квазіринкова теорія обґрунтування природи податків через поняття податкової ціни.

У вітчизняній літературі давно розкрито класичний погляд на економіку. Його суть – невтручання держави в економічні процеси за принципом «держави – не рішення проблеми, вона сама є проблемою». Тому впливи державних інститутів на економіку мають залишатися мінімальними, держава постає лише в ролі «нічного сторожа». Державні регульовальні заходи засобами оподаткування не допускаються, принаймні не схвалюються. Економічна система має діяти сама собою за правилом *laissez faire, laissez passer* (фр.) – буквально: залиште все, як воно є, нехай буде так, як було. Або: уряд не має прав втручатися в справи бізнесу.

Кейнсіанська думка дотримується протилежної позиції. В кейнсіанстві державні дії – головний рушій і фактор соціально-економічного життя. Ще в 30-ті роки XX ст. у часи світової кризи («Великої депресії») Джон М. Кейнс запропонував активне втручання держави в економіку методами бюджетно-податкової політики: збільшення державних боргів і видатків під час зниження податків, нехтування бюджетними дефіцитами. В арсеналі кейнсіанців є також грошово-кредитні заходи.

Під назвою «неокласичного синтезу» на основі компромісу між класикою і кейнсіанством у 50-х роках XX ст. у відповідь на необхідність відбудови зруйнованої війною економіки та під

впливом «холодної війни» виникло неокейнсіанство. Це був компроміс між втручанням і невтручанням, між регулюванням і дерегулюванням. Податки в системі неокласичного синтезу призначаються для регулювання споживання (по Кейнсу) та для забезпечення ефективності розподілу ресурсів (за класикою). Оподаткування згладжує цикли: в умовах спаду менші податки підтримують сукупний запит. Прогресивна шкала ставок автоматично знижує податковий тягар при економічному спаді, а бум його збільшує. У такий спосіб податки виконують роль так званих «вбудованих стабілізаторів» економіки.

Наступним етапом у 90-ті роки XX ст. була економіка пропозиції (supply-side economics). Вона одержала назву «рейганоміки» за іменем президента США, ініціатора цієї політики. Її суть полягає у стимулюванні розвитку реального сектора виробництва товарів шляхом росту бюджетних видатків за рахунок приросту державного боргу за одночасного зниження податкових ставок. Скорочення податків на бізнес збільшує його прибутки, результатом чого стає розширення виробництва й збільшення зайнятості.

Теоретичним обґрунтуванням економіки пропозиції була знаменита крива Лаффера. Американський економіст Артур Лаффер довів, що надто високі податки зупиняють економічну активність, а зниження ставок веде до збільшення кількості робочих місць та платників податків і, відповідно, росту суми податкових надходжень за рахунок зростання бази оподаткування. За логікою економіки пропозиції уряд президента Р. Рейгана в 1986 році знизив ставку податку на прибуток корпорацій з 35% до 21%, на цьому рівні ставка стабілізувалася донині. Максимальні ставки на індивідуальні доходи в різні роки коливалися від 90% до нинішніх 37%, що суттєво нижче, ніж в інших країнах Заходу. За розрахунками, тимчасове зниження податкових надходжень перекривалося зростанням оподатковуваних доходів населення та корпорацій, про що вже писали українські економісти [2].

Альтернативна модель – економіка попиту (demand-side economics). Економіка цього типу залежить від закономірностей ціноутворення та попиту за принципом «що нижча ціна, то більше покупців та вищий обсяг покупок». Податки в економіці попиту виконують роль ключового інструменту регулювання обсягу сукупного попиту (державна плюс приватний сектор). Зниження податків на заробітки і прибутки залишає більше грошей у розпорядженні фізичних та юридичних осіб, що стимулює ріст попиту та споживання. Навпаки, підвищення податків стримує попит і скорочує купівельну спроможність.

Непрямі податки (ПДВ, акцизи, мита) підвищують ринкову ціну певних товарів, знижуючи тим споживання і попит на них. Податки в економіці попиту виконують роль регулятора економічних циклів: у час кризи податки знижують з метою зростання попиту, при економічному підйомі – підвищують і тим стримують діловий азіотаж. Непряме

оподаткування може також впливати на зміну асортименту споживчих товарів.

Характеристика послідовних етапів розвитку наукової думки про економічну сутність і роль податків знадобилася для того, щоб підійти до розуміння сучасного трактування економічної природи оподаткування. Остання пов'язана з іменем Джеймса Б'юкенена, видатного американського вченого, Нобелівського лауреата (1986 р.), нагородженого за «дослідження договірних і конституційних основ політичних та економічних рішень». Б'юкенен визнав, що він стояв на плечах своїх предтеч – представників шведської наукової школи. «Я був би невдячним (remiss), якби не визнав впливу на мою власну роботу великого шведа Кнута Вікселя, того впливу, без якого я не стояв би на цій трибуні» [10], – сказав Б'юкенен під час вручення премії.

Новизна підходу Б'юкенена полягає в тому, що він помістив бюджетно-податкові питання у контекст суспільного вибору та прийняття рішень в умовах парламентської демократії. За Б'юкененом, суть оподаткування розкривається у податковому процесі, учасники якого переслідують власні інтереси. В особі платника податку Б'юкенен і його послідовники побачили і вирізнили людину, громадянина, виборця й споживача, злитих воедино, а обов'язки платника вивели із його прав.

Економічну суть оподаткування виразно розкриває характер податкової практики. Періодично може домінувати те чи інше тлумачення податків або певна модель податкової політики, підкріплені відповідною концепцією. Але реально податкова практика і політика постійно перебувають під впливом кон'юнктурних обставин і вимог моменту і тому, як правило, складаються із еkleктичної сполуки (mix) підходів та елементів із різних концепцій.

В Україні варто, як на Заході, до оподаткування підходити прагматично, там не рахуються з путями ідеології, не затьмарені метою прагнення недосяжного ідеалу. Як за місцем, так і за моментом, керуються міркуваннями доцільності, здорового глузду, логікою умов і потреб. Дехто із економістів навіть впевнений, що еkleктизм і є найбільш ефективним підходом до пояснення соціально-економічних явищ і вирішення проблем.

У роки незалежності вчення про податки розвивається вже в руслі теоретичних течій і понять, властивих світовій фінансовій науці. Але практичні питання і проблеми зберегли свою «українськість». У цей період виникли податкові наукові школи – київська, харківська, тернопільська та інші, сформувалася плеяда знавців податків науково-академічного і практичного спрямування. Серед їхніх імен – О. Д. Василик, В. П. Вишневецький, М. П. Кучерявенко, В. М. Мельник, В. М. Опарін, А. М. Соколовська, К. І. Швабій, розробники Податкового кодексу України П. В. Пашко і С. А. Терехін та ін.

Вітчизняних аналітиків важко перевершити в знанні проблем та специфіки податкової системи України. Так, К. І. Швабій переконливо пояснює

суть оподаткування афоризмом «податки є рефлексом економічних відносин», який він по праву вважає квінтесенцією сутності податків [3].

Теоретично-методологічне обґрунтування податків та оподаткування в Україні за останні три десятиліття пройшло еволюцію пізнання та дослідження в ракурсі світових тенденцій податкової теорії та практики при зосередженні уваги на творчому запозиченні елементів устрою податкових систем країн Євросоюзу. Інтерес сфокусований на питаннях управління оподаткуванням на мікрорівні з урахуванням специфіки соціально-економічних перетворень в Україні.

Дослідження управління оподаткуванням, обліком та контролем на мікрорівні підприємства попередньо потребує розуміння основоположних засад вчення про податки. В тлумаченні сутності оподаткування склався морально-правовий імператив признання за державою безумовного права накладати податки, а за платниками податків (фізичними та юридичними особами) – незаперечного обов'язку платити податки. Розглянуті вище в історичному аспекті трактування економічної сутності податків підводять до сучасної інтерпретації соціально-економічної природи оподаткування, що зводиться до двох концепцій.

Розглянуті вище в контексті економічної суті податків моделі ринкової економіки та варіанти податкової політики здебільш стосуються бізнесу. Соціальній сфері властиві інші підходи до економічної сутності податків.

По перше, сума всіх сплачених податків мислиться як рівновелика сукупній вартості послуг і благ, одержаних платниками податків від держави. Тобто вартість благ, наданих із боку державних органів, тотожна сумі податків, затрачених урядом на їх оплату. По суті справи ця концепція відображає економічну та політичну угоду між учасниками податкового процесу: фізичними та юридичними особами, організаціями громадянського суспільства, державними структурами, що нагадує ринкову угоду по обміну податків на блага. Коротко і простіше кажучи, трьома елементами податкового процесу є особи, суспільство і держава.

Подібне обґрунтування варто сприймати в широкому значенні, що тільки загальна сума всіх сплачуваних податків наближено еквівалентна загальній цінності наданих державою послуг. У дійсності на мікрорівні кожен конкретний платник не обов'язково платить рівно стільки, скільки коштують ним використані послуги від держави, і навпаки – не кожен отримує стільки, скільки він оплатив своїми податковими зобов'язаннями.

Ідея вартісної еквівалентності загального обсягу благ і їхньої оплати коштом податків відома принаймні з XVIII ст., зокрема з робіт велетня й класика економічної науки Адама Сміта [9]. У сучасних умовах ринкової економіки та соціальної держави ця теорія трансформувалася в концепцію «податкової ціни» (tax price) надаваних державою у обмін на податки благ і послуг, яку розробили представники шведської (стокгольмської) наукової школи Кнут Вікселль (1851-1926) та Ерік Ліндаль (1691-1960).

Шведські вчені поставили питання таким чином: «Чи можна оцінити вартість (value) державних послуг і суспільних благ для окремого платника податків у грошовому еквіваленті?» [9] – і дають відповідь, що можна. Продовжена численними послідовниками та епігонами, концепція податкових цін на забезпечувані державою послуги (правопорядок, безпека) і блага загальносуспільного споживання (клімат, екологія, енергетика, частково – інфраструктура) виконує роль наріжного каменя сучасного вчення про економічну сутність оподаткування в демократично-правових соціальних державах. Справді, якщо податок – аналог ціни, то до нього придатні ті ж аргументи та методи економічного аналізу, що і для цін.

Дослідниця Л. В. Томіліна тримається думки, що різниця між радянськими та капіталістичними податками полягала в тому, що «податок у капіталістичному суспільстві не передбачав повернення платникам акумульованих через оподаткування коштів. Останні використовувалися, головним чином, на «невиробничі», з точки зору робітничого класу, цілі» [7]. Але, за концепцією податкових цін на державні послуги і суспільні блага, податкові платежі відшкодовуються платникам саме при буржуазно-капіталістичному ладі.

Обґрунтування радикально важливого результативного етапу фіскально-адміністративного процесу – збору податків – виводиться із теорії забезпечення суспільних благ за схемою «блага в обмін на податки». «Фізичні та юридичні особи воліли б не платити податки, оскільки обсяг отримуваних державних благ і послуг здебільше не залежить від суми податку, який сплачує певна особа чи бізнес» [8], – писав автор з репутацією авторитета вчення про дотримання податкового законодавства.

При ринковому розумінні економічної природи оподаткування суспільні блага для неплатників, ухилинтів від податків несправедливим чином даром роздаються державою за рахунок платіжів сумлінних платників. Зловмисні неплатники нехтують правилами моралі, порушують норми закону і вимоги влади, тим вони – асоціальні елементи. Загалом оподаткування ставить важливе питання про з'ясування ставлення особи до держави та навпаки і дає відповідь на нього.

По-друге, з часом під впливом демократичних ідей логічною основою оподаткування стала платоспроможність (taxability) платника податків, кількісно вимірювана висотою пропорційних («плоских») або прогресивно зростаючих податкових ставок. Податкоспроможність – це властивість індивідуальних і корпоративних активів чи доходів підлягати обкладанню прямими податками в певному розмірі й на визначеному рівні державної влади: місцевому, регіональному, загальнодержавному (федеральному).

У виправданні високих податків критерій платоспроможності став тим кроком вперед, що спростував марксистські твердження про виключну «фіскальну експлуатацію» трудящих класів (робітників і селян). Адже під високі податкові ставки підпадають якраз не вони, а власники капіталів

і високих доходів. Є докази, що саме останні, а не соціально нижчі класи, несуть основний тягар податків. Зокрема, такі факти наводить президент США Д. Трамп у книзі «Колишня велич Америки» [6].

Показник податкоспроможності майже не стосується непрямих податків, якими через ціни оподатковується вартість благ, товарів і послуг. Обмежено залежний від платоспроможності характер мають лише акцизи на предмети марнославної розкоші, а також зайвого або шкідливого споживання (наприклад, на тютюнові вироби; алкоголь; продукти, що викликають ожиріння) та деякі мита.

У підсумку обидві теоретичні концепції інтерпретують фіск, що акумулює податкові надходження, як колективний орган суспільного добробуту, а принцип платоспроможності стає знаряддям відносної соціальної справедливості в оподаткуванні. До теоретичних питань також близько підходить тлумачення поведінки учасників податкових процесів.

Разом із тим, ми розділяємо думку тих економістів, хто вважає, що майже вся проблематика оподаткування, як і потенціал досліджень, зосереджені в явищах і процесах прикладного характеру. Податкова практика явно домінує над теорією. В осмисленні податків, податкової системи і політики менше надуманого, умоглядного, а більше прагматичного – всього того, що дає корисні для практики результати або забезпечує вигоди фіску.

У цілому знання про податки на макро- і макрорівнях не так сильно описане теоретично, як збагачене кількатисячолітньою практикою і досвідом. Адже податкова практика виникла набагато раніше, ніж подумали теоретизувати податки. Саме реалії практики більш предметно розкривають функціональну роль, властивості й можливості оподаткування, ніж інтелектуальні прозріння. На наш погляд, науковий потенціал прагматичної конкретики управління оподаткуванням підприємств обліково-контрольними інструментами набагато цінніший і практично корисніший порівняно з суб'єктивними абстрактно-умоглядними роздумами на податкову тему.

Для розвитку вчення оподаткування багато зробили представники німецької наукової школи камералістики (Kameralwissenschaft). Так називали в XVII-XVIII ст. науку, що мала своїм предметом цикл господарських, фінансових та адміністративних знань і ставила задачу підготовки кваліфікованих державних службовців та ефективних власників-господарів. Замість ринку і цін камералісти ставили на перше місце державу і порядок [5]. Те значення, що сьогодні відводять фіскальному адмініструванню, по праву можна вважати ренесансом ідей камералістики.

У методологічному плані для означення державних (публічних) фінансів камераліст Й. Юсті ввів у науковий вжиток поняття «Державне господарство» (Staatwirthschaft), звідки походить англословний термін «Public economics», аналог «Public finance». Ця підміна термінів зблизила приватне й урядове господарювання, визнала значення обліку та контролю для обох.

Крім німецьких університетів, до середини XIX ст. камеральні науки вивчали в Харківському університеті.

На сучасному етапі оподаткування обростає новачками, які розширюють розуміння економічної сутності податків. Так, професор Гарвардського університету К. Рогофф у монографії «Прокляття готівки» пише, що «електронні гроші створюють більш широкі можливості, ніж фізичні гроші». На порядок денний Рогофф ставить також операції в криптовалюті, сфера яких стабільно розширюється. Він пропонує вилучити із обігу паперові гроші, але залишити металеві, а в перспективі завести навіть золоту монету.

В Україні при відсутності закону про оподаткування угод у криптовалютах податок на доходи, отримані від операцій з криптовалютою, прирівнюється до доходу фізичних осіб. Такі податки сплачуються при обміні криптовалюти на гривню за звичайною ставкою 23% (18% ПДФО плюс 5% військового збору).

Для вирішення перманентної проблеми належної повноти збору податків у країнах ЄС задіяна процедура фіскалізації. Під фіскалізацією (fiscalization, electronic fiscal reporting) розуміється процес автоматизованого звітування про господарську діяльність платника до податкової служби. Насамперед фіскалізація покликана приборкати обман (tax fraud) та махінації з податками (tax fiddle) в секторі роздрібної торгівлі шляхом використання касових апаратів при актах купівлі-продажі. Особливо при оподаткуванні ПДВ фіскалізація є потужним засобом у боротьбі з тіншовою економікою.

У притаманній їй сутності податкова система, окрім її первинної фіскальної функції, придатна для досягнення економічних, соціальних і політичних цілей, а загалом – для будь-яких ще: кліматично-екологічних, енергетичних, демографічних та ін. Аби з-поміж інших виокремити економічну сутність податку, варто розглядати оподаткування в поняттях державного господарства (public economics), – тобто в розумінні принципів і вимог, властивих господарюванню взагалі: раціональності, ефективності, відповідальності, самообмеження та контролю.

На відміну від ринкової економіки, де перше значення мають ціни, попит і пропозиція, в оподаткуванні вищу цінність має дотримання правопорядку (нім. – Ordnung) у тому значенні, яке надавала йому німецька школа камералістики: пієтет перед законом, морально-етичний ригоризм, лояльність і самодисципліна усіх учасників податкового процесу: осіб, представників громадянського суспільства і державних установ.

Разом із тим, ринок як фундаментальна і єдина повноцінна форма господарювання справив вплив і на теоретичні уявлення про податки та оподаткування. За концепцією класика фінансової науки Е. Ліндаля, податки в їхній економічній суті виконують роль податкових цін (tax prices) тих послуг і благ, які держава надає населенню коштом податкових надходжень у бюджеті. Тим самим механізм

оподаткування діє за образом і подобою ринкового обміну. Якраз цю точку зору відстоює автор цієї статті.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, головний постулат, на якому ґрунтується сучасне пояснення економічної сутності оподаткування як об'єкта управління, на мікрорівні полягає в тому, що податок приймає вигляд квазіринкової мінової угоди між платниками (фізичними й юридичними) і державним фіском, укладеної через політично-парламентський процес, та реалізується через дію суми політичних, суспільних, морально-етичних чинників, а також фіскально-адміністративних та обліково-контрольних операцій.

У підручниках і дисертаціях ще з часів командно-планової економічної системи збереглося визначення податку і похідних понять як «системи відносин». Не рахуючись з фундаментально важливим критерієм кількісної обмеженості ресурсів, фатальної кінченості будь-яких благ, ця абстрактна концепція виконувала функцію теоретичної цитаделі затратної соціалістичної економіки. Вже на рівні дефініції ігнорувалася економічна істина, що можна дозволити собі щось одне або друге і т. д., але не одне і друге разом і водночас, адже «відносин» завжди буде достатньо на все і для всіх.

За новизну пропонуємо таку дефініцію економічної суті податків: податки – це ціновий еквівалент забезпечування державою коштом податкових надходжень послуг і благ неринкового характеру для споживачів (фізичних осіб) і бізнесу (юридичних осіб). На відміну від віджилої концепції відносин і на зміну їй на основі вчення західної науки для пояснення економічної суті оподаткування пропонується реалістична ринкова цінова концепція податкових цін (tax prices). При органічному взаємозв'язку між оподаткуванням та обліком і контролем концепція податкових цін суспільних благ та послуг з боку держави особливо корисна для управління та інформаційного забезпечення підприємством на мікрорівні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Галицька Е. В., Прімерова О. К., Семіколенова С. В. Життєвий шлях та наукова діяльність Вільяма Петті. *Статистика України*, 2017. № 4. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/27ee1b93-2eb1-4fa6-8b34-f57273b190a3/content>.
2. Суторміна В. М., Федосов В. М., Андрущенко В. Л. Держава – податки – бізнес (Із світового досвіду фіскального регулювання ринкової економіки) : монографія. К. : Либідь, 1992. С. 91-92, 271.
3. Швабій К. І. Податкова політика держави. Ще один великий компроміс / за заг. ред. К. І. Швабія. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 61 с.
4. Schumpeter in the History of Ideas / Ed. by Y. Shionoya and M. Perlman. Ann Arbor : The University of Michigan Press, 1997. P. 79.

5. Small A. W. The Cameralists. The Pioneers of German Social Policy. Kitchener : Batoche Books. 2001. P. 45.

6. Trump D. Time to get tough. URL: https://archive.org/details/timetogettoughma0000trum_a0r0

7. Таміліна Л. В. Теоретичне дослідження оподаткування в літературі 1920-30х років. Munich Personal RePEc Archive. URL: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/96490/1/MPRA_paper_96490.pdf

8. Mikesell J. L. Fiscal administration. Belmont : Thomson/Wadsworth, 2003. P. 459.

9. Classics in the Theory of Public Finance / Ed. by R.A. Musgrave, A.T. Peacock. London : Macmillan; New York : St. Martin's Press, 1967. P. 153, 159-150, 200.

10. Buchanan J. V. Jr. Prize Lecture. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1986/buchanan/lecture>

REFERENCES

1. Halytska, E. V., Primierova, O. K. and Semikolenova, S. V. (2017), Zhyttievyy shliakh ta naukova diialnist Villiama Petti, *Statystyka Ukrainy*, № 4, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/27ee1b93-2eb1-4fa6-8b34-f57273b190a3/content>
2. Sutormina, V. M., Fedosov, V. M. and Andrushchenko, V. L. Derzhava – podatky – biznes (Iz svitovoho dosvidu fiskalnoho rehuliuвання rynkovoї ekonomiky) : monohrafiia, Lybid, K., 1992. S. 91-92, 271.
3. Shvabii, K. I. (Ed.) (2018), Podatkova polityka derzhavy. Shche ody n velykyi kompromis, Universytet DFS Ukrainy, Irpin, 2018. 61 s.
4. Shionoya, Y. and Perlman, M. (Eds.). (1997), Schumpeter in the History of Ideas, University of Michigan Press.
5. Small, A. W. (2001), The Cameralists. The Pioneers of German Social Policy, Batoche Books.
6. Trump, D. (n.d.). *Time to get tough*, available at: https://archive.org/details/timetogettoughma0000trum_a0r0
7. Tamilina, L. V. (2019), Teoretychne doslidzhennia opodatkuvannia v literaturi 1920-30kh rokiv, *Munich Personal RePEc Archive*, available at: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/96490/1/MPRA_paper_96490.pdf
8. Mikesell, J. L. (2003), Fiscal administration, Thomson/Wadsworth.
9. Musgrave, R. A. and Peacock, A. T. (Eds.) (1967), Classics in the Theory of Public Finance, Macmillan; St. Martin's Press.
10. Buchanan, J. V., Jr. (1986), Prize Lecture. Nobel Prize, available at: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1986/buchanan/lecture>

Стаття надійшла: 25.01.2026

Стаття прийнята: 19.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 658.15(100+477)

Воронко О. С.,
 oksanavoronko@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8235-611X,
 Researcher ID: F-8553-2019,
 к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Воронко Н. Р.,
 магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Петрук Я. В.,
 магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ

Анотація. Оборотні активи формують матеріальну та фінансову основу поточної діяльності, визначають рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Неефективне управління оборотними активами проявляється у надмірному нагромадженні запасів, зростанні простроченої дебіторської заборгованості, уповільненні оборотності капіталу, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства та підвищує потребу в додатковому фінансуванні. Водночас недостатній рівень оборотних активів може спричинити порушення виробничого процесу, зниження обсягів реалізації та втрату конкурентних позицій на ринку. У статті узагальнено теоретичні підходи й практичні інструменти управління оборотними активами (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші поточні активи), а також порівняно зарубіжний і вітчизняний (український) досвід організації такого управління. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління оборотними активами підприємств в умовах фінансової нестабільності та обмеженості ресурсів. У процесі дослідження використано методи систематизації та узагальнення, порівняльний аналіз, структурно-логічний підхід і методи фінансового аналізу. Розкрито економічну сутність управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими поточними активами. Розкрито роль показників ліквідності та ефективності, зокрема циклу конверсії грошових коштів (Cash Conversion Cycle, CCC), охарактеризовано політики фінансування оборотного капіталу (консервативна, агресивна, узгодження строків), сучасні практики (SCF, факторинг, динамічне дисконтування), цифровізацію та управління ризиками. Визначено особливості застосування сучасних інструментів управління, зокрема Supply Chain Finance, факторингу та динамічного дисконтування, а також вплив цифровізації фінансових процесів. Наукова новизна полягає у систематизації зарубіжного й українського досвіду та обґрунтуванні напрямів адаптації міжнародних практик до умов функціонування вітчизняних підприємств. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для оптимізації структури оборотних активів і підвищення фінансової стійкості підприємств. На основі огляду наукових праць і нормативної бази сформульовано рекомендації для українських підприємств.

Ключові слова: оборотні активи, оборотний капітал, ліквідність, дебіторська заборгованість, запаси, грошові кошти, цикл конверсії грошових коштів, фінансова стратегія.

Voronko O. S., oksanavoronko@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-8235-611X, ResearcherID: F-8553-2019, Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Voronko N. R., Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Petruk Ya. V., Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE IN MANAGING CURRENT ASSETS

Abstract. Current assets form the material and financial basis of current activities, determine the level of liquidity, solvency and financial stability of business entities. Inefficient management of current assets is manifested in excessive accumulation of inventories, growth of overdue receivables, slowing down of capital turnover, which negatively affects the financial results of the enterprise and increases the need for additional financing. At the same time, an insufficient level of current assets can cause disruption of the production process, a decrease in sales volumes and loss of competitive positions in the market. The article generalizes theoretical approaches and practical tools for managing current assets (inventories, accounts receivable, cash, and other current assets), and compares foreign and domestic (Ukrainian) experience in organizing such management. The relevance of the study is обусловед by the need to enhance the efficiency of current asset management in enterprises under conditions of financial instability and limited resources. The research employs methods of systematization and generalization, comparative analysis, a structural-logical approach, and financial analysis techniques. The economic essence of inventory management, accounts receivable management, cash management, and management of other current assets is examined. The role of liquidity and efficiency indicators, in particular the Cash Conversion Cycle (CCC), is revealed. Working capital financing policies (conservative, aggressive, and maturity matching) are characterized, along with modern practices such as Supply Chain Finance (SCF), factoring, dynamic discounting, digitalization, and risk management. The specific features of applying modern management tools, including Supply Chain Finance, factoring, and dynamic discounting, as well as the impact of financial process digitalization, are identified. The scientific novelty lies in the systematization of foreign and Ukrainian experience and the substantiation of directions for adapting international practices to the operating conditions of domestic enterprises. The practical significance of the obtained results consists in the possibility of their use for optimizing the structure of current assets and enhancing the financial stability of enterprises. Based on a review of scientific literature and the regulatory framework, recommendations for Ukrainian enterprises are formulated.

Keywords: current assets, working capital, liquidity, accounts receivable, inventories, cash, cash conversion cycle, financial strategy.

JEL Classification: G31, M21, O57

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-35>

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної нестабільності, зростання фінансових ризиків та обмеженості власних і залучених ресурсів ключовим чинником забезпечення безперервної діяльності підприємства є ефективне управління оборотними активами. Саме оборотні активи формують матеріальну та фінансову основу поточної діяльності, визначають рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Неефективне управління оборотними активами проявляється у надмірному нагромадженні запасів, зростанні простроченої дебіторської заборгованості, уповільненні оборотності капіталу, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства та підвищує потребу в додатковому фінансуванні [1]. Водночас недостатній рівень оборотних активів може спричинити порушення виробничого процесу, зниження обсягів реалізації та втрату конкурентних позицій на ринку.

Наукові дослідження свідчать, що оптимізація структури та підвищення ефективності використання оборотних активів є важливою передумовою зростання вартості підприємства та зміцнення його фінансового потенціалу [3]. Проте, незважаючи на наявність значної кількості теоретичних напрацювань, питання управління оборотними активами з урахуванням галузевих особливостей, динамічних змін зовнішнього середовища та спе-

цифіки вітчизняної економіки залишаються недостатньо розробленими.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування сучасних підходів і практичних рекомендацій щодо управління оборотними активами підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління оборотними активами (оборотним капіталом) у сучасних дослідженнях розглядається у двох взаємопов'язаних площинах: 1) формування та оптимізація структури оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти); 2) забезпечення фінансової стійкості та результативності діяльності підприємства через прискорення оборотності та зниження потреби у зовнішньому фінансуванні.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «оборотні активи». Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», оборотні активи – це грошові кошти та їх еквіваленти, не обмежені у використанні, а також інші активи, що передбачається реалізувати або спожити протягом операційного циклу або дванадцяти місяців з дати балансу [2].

На думку І. О. Бланка, оборотні активи являють собою сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують його поточну господарську діяльність і повністю переносять свою вартість на готову продукцію протягом одного операційного циклу [3]. Подібної позиції дотримуються також М. Д. Білик та Л. А. Лахтіонова, які акцентують увагу на ролі оборотних активів як основного елемента забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства [4].

У наукових публікаціях Львівського торговельно-економічного університету (ЛТЕУ) акцент зроблено на стратегічному підході до управління оборотним капіталом, обґрунтуванні важливості оборотного капіталу для безперервності операційної діяльності та наголошено на необхідності формування стратегії управління ефективністю його формування й використання в умовах мінливого середовища [2].

Окремий напрям досліджень ЛТЕУ стосується зв'язку оборотного капіталу з вартістю підприємства та взаємозв'язок між оборотним та інтелектуальним капіталом у контексті креації вартості, що розширює традиційний підхід, який зосереджується лише на оборотності й ліквідності [3].

Також у межах ЛТЕУ наголошується на ролі оборотних активів для фінансової стійкості підприємств, а саме оборотні кошти розглянуто як важливий елемент підтримання стійкого фінансового стану, що корелює з підходом «оборотний капітал як буфер ризику» [1].

У міжнародній літературі домінує емпіричний підхід, де управління оборотним капіталом найчастіше вимірюють через cash conversion cycle (ССС) та його компоненти (оборотність запасів, дебіторської й кредиторської заборгованості). Дослідження підтверджують, що політика оборотного капіталу суттєво впливає на ліквідність і прибутковість, але цей зв'язок часто має нелінійний характер [8]. Це означає, що існує не лише «що менше СССР – то краще», а й певний оптимум оборотного капіталу, після якого надмірне скорочення може шкодити операціям.

Попри значні напрацювання, у дослідженнях (зокрема прикладних українських) часто зберігаються такі прогалини:

- недостатня увага до галузевих відмінностей у структурі оборотних активів і нормативів оборотності;
- обмежене застосування моделей, що враховують нелінійність / оптимізацію оборотного капіталу (а не лише описовий аналіз коефіцієнтів);
- потреба у поєднанні фінансових індикаторів (ССС, ліквідність) із управлінськими рішеннями (кредитна політика, управління запасами, умови розрахунків із постачальниками) та ризик-орієнтованим підходом.

Отже, подальші дослідження доцільно спрямовувати на розроблення прикладних механізмів управління оборотними активами з урахуванням галузевих особливостей, пошуку оптимального рівня оборотного капіталу та узгодження політики оборотних активів із цілями фінансової стійкості й зростання вартості підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління оборотними активами підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості в умовах мінливого економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

1. Узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, складу та ролі оборотних активів у системі фінансового менеджменту підприємства.
2. Проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності управління оборотними активами та показники їх використання.
3. Дослідити динаміку, структуру та оборотність оборотних активів підприємства на основі фінансової звітності.
4. Оцінити вплив управління оборотними активами на показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.
5. Виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності використання оборотних активів.
6. Обґрунтувати напрями оптимізації структури оборотних активів і прискорення їх оборотності з урахуванням галузевих особливостей.
7. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оборотні активи відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності операційної діяльності підприємства. Від ефективності управління ними залежить рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. В умовах нестабільного економічного середовища, характерного для України, проблема оптимального управління оборотними активами набуває особливої актуальності.

Зарубіжна практика фінансового менеджменту розглядає управління оборотним капіталом як динамічний процес, спрямований на досягнення балансу між ризиком і прибутковістю. Вітчизняний досвід, зі свого боку, формується під впливом обмеженого доступу до фінансових ресурсів, підвищених ризиків неплатежів і логістичних обмежень.

Оборотні активи – це сукупність активів підприємства, які обслуговують його поточну діяльність та повністю споживаються протягом одного операційного циклу. До їх складу належать виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти.

З позицій фінансового менеджменту оборотні активи розглядаються як інвестиції у короткострокову діяльність підприємства, що мають бути оптимальними за обсягом і структурою. Надмірна концентрація коштів в оборотних активах призводить до зниження рентабельності, тоді як їх нестача – до порушення платоспроможності.

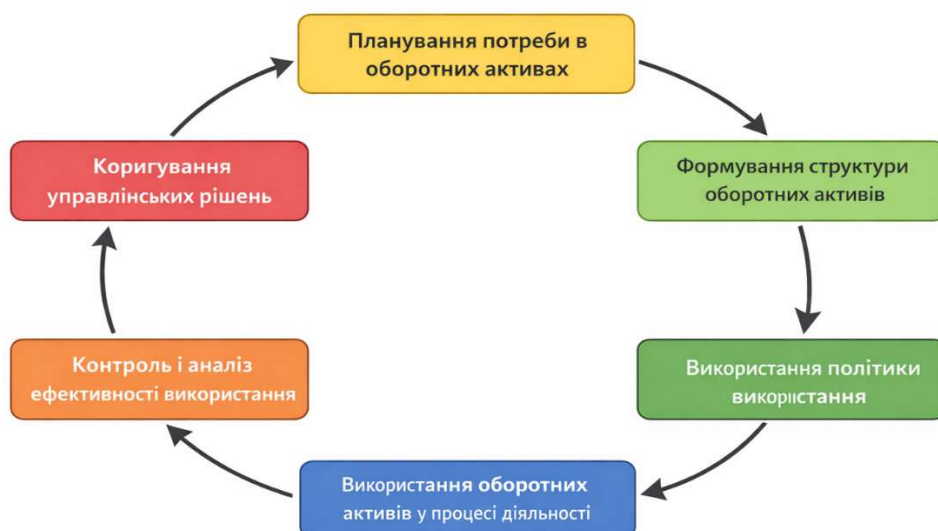


Рис. 1. Цикл управління оборотними активами підприємства

Одним із найбільш поширених у світовій практиці показників ефективності управління оборотними активами є цикл конверсії грошових коштів (Cash Conversion Cycle, CCC). Він відображає період часу, протягом якого грошові кошти підприємства авансовані в оборотні активи.

Цикл управління оборотними активами підприємства відображає послідовність взаємопов'язаних етапів формування, використання та контролю оборотних активів, спрямованих на забезпечення безперервності господарської діяльності та підвищення її ефективності.

До основних етапів циклу управління оборотними активами належать:

1. **Планування потреби в оборотних активах.** Визначення необхідного обсягу оборотних активів з урахуванням масштабів діяльності підприємства, виробничої програми, сезонності та умов ринку.

2. **Формування структури оборотних активів.** Оптимізація співвідношення між запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами з метою забезпечення ліквідності та мінімізації фінансових ризиків.

3. **Використання оборотних активів у процесі діяльності.** Залучення оборотних активів у виробничо-збутовий процес, їх трансформація з грошової форми у виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію та знову у грошові кошти.

4. **Контроль і аналіз ефективності використання.** Оцінювання показників оборотності, тривалості операційного та фінансового циклів, рівня ліквідності та впливу оборотних активів на фінансові результати.

5. **Коригування управлінських рішень.** Удосконалення політики управління оборотними активами шляхом перегляду норм запасів, умов

розрахунків із контрагентами та механізмів фінансування оборотного капіталу.

Таким чином, цикл управління оборотними активами має безперервний характер і спрямований на досягнення оптимального балансу між платоспроможністю, фінансовою стійкістю та ефективністю діяльності підприємства.

Зменшення тривалості циклу конверсії грошових коштів свідчить про підвищення ліквідності та ефективніше використання фінансових ресурсів підприємства.

У зарубіжній практиці управління оборотними активами ґрунтується на чітко формалізованих фінансових політиках, широкому використанні аналітичних показників та цифрових інструментів. Значна увага приділяється управлінню дебіторською заборгованістю через кредитний скоринг клієнтів, страхування ризиків і факторинг.

Управління запасами здійснюється із застосуванням концепцій Just-in-Time, SOP, а також прогнозування попиту на основі великих масивів даних. Фінансування оборотних активів часто здійснюється з використанням інструментів фінансування ланцюга постачання (Supply Chain Finance).

В Україні управління оборотними активами має більш консервативний характер. Підприємства значну увагу приділяють платіжній дисципліні, формуванню страхових запасів і жорсткому контролю дебіторської заборгованості. Часто використовуються авансові платежі та договірні обмеження щодо відстрочок платежів.

Фінансування оборотних активів здебільшого здійснюється за рахунок короткострокових банківських кредитів, овердрафтів та комерційного кредиту постачальників.

Порівняльний аналіз підходів до управління оборотними активами подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду управління оборотними активами

Критерій порівняння	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Основна мета	Оптимізація ліквідності та вартості бізнесу	Забезпечення платоспроможності
Ключові показники	CCC, DSO, DIO, DPO	Коефіцієнти ліквідності, оборотність
Дебіторська заборгованість	Кредитний скоринг, факторинг	Аванси, жорсткий контроль
Управління запасами	Just-in-Time, прогнозування	Страхові запаси, ABC/XYZ
Рівень цифровізації	Високий	Середній

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 2

Основні показники ефективності управління оборотними активами

Показник	Формула	Економічний зміст
DSO	Дебіторська заборгованість / Виручка $\times$ 365	Період інкасації
DIO	Запаси / Собівартість $\times$ 365	Тривалість зберігання запасів
DPO	Кредиторська заборгованість / Закупівлі $\times$ 365	Строк оплати постачальникам
CCC	DIO + DSO – DPO	Тривалість обороту коштів

Джерело: складено автором на основі наукових джерел

Як видно з таблиці 1, основною метою зарубіжного підходу є оптимізація ліквідності та зростання вартості бізнесу, тоді як у вітчизняній практиці акцент робиться передусім на забезпеченні платоспроможності підприємства. Відповідно, відрізняється й система ключових показників: у зарубіжних компаніях широко застосовуються показники cash conversion cycle (CCC) та його складові (DSO, DIO, DPO), тоді як у вітчизняній практиці домінують традиційні коефіцієнти ліквідності та оборотності.

Суттєві відмінності простежуються й у підходах до управління дебіторською заборгованістю: зарубіжний досвід передбачає використання кредитного скорингу, факторингу та гнучких кредитних інструментів, тоді як вітчизняні підприємства переважно застосовують авансові платежі та жорсткий контроль розрахунків із контрагентами. В управлінні запасами зарубіжні компанії орієнтуються на концепції Just-in-Time та прогнозування попиту, у той час як вітчизняні підприємства частіше формують страхові запаси й використовують методи ABC/XYZ-аналізу.

Крім того, таблиця засвідчує істотну різницю у рівні цифровізації процесів управління оборотними активами: у зарубіжній практиці він є високим, тоді як у вітчизняній – переважно середнім. Загалом наведені порівняльні характеристики свідчать про необхідність адаптації окремих елементів зарубіжного досвіду до умов функціонування вітчизняних підприємств з метою підвищення ефективності управління оборотними активами.

Для оцінювання ефективності управління оборотними активами застосовують систему кількісних показників, наведених у таблиці 2.

У таблиці 2 подано основні показники ефективності управління оборотними активами, їх формули розрахунку та економічний зміст, що дає змогу комплексно оцінити швидкість обороту коштів підприємства та результативність політики управління оборотним капіталом.

Як свідчать наведені дані, показник DSO (Days Sales Outstanding) характеризує середній період інкасації дебіторської заборгованості та відображає ефективність кредитної політики підприємства щодо покупців. Зменшення значення DSO свідчить про прискорення надходження грошових коштів і зниження ризику неплатежів.

Показник DIO (Days Inventory Outstanding) відображає тривалість зберігання запасів та дає змогу оцінити ефективність управління матеріальними ресурсами. Зростання DIO може свідчити про надлишкові запаси або уповільнення реалізації продукції, тоді як його зниження вказує на раціональнішу політику управління запасами.

DPO (Days Payable Outstanding) характеризує середній строк оплати зобов'язань перед постачальниками та відображає особливості взаєморозрахунків підприємства з контрагентами. Збільшення DPO дозволяє підприємству тимчасово залучати додаткові фінансові ресурси, однак потребує зваженого підходу з огляду на можливі втрати ділової репутації.

Узагальнюючим показником є CCC (Cash Conversion Cycle), який визначає загальну тривалість обороту грошових коштів і відображає період, протягом якого фінансові ресурси підприємства авансовані в оборотні активи. Скорочення тривалості CCC свідчить про підвищення ефективності управління оборотними активами та покращення ліквідності підприємства.

Таким чином, показники, наведені в таблиці 2, формують аналітичну основу для оцінювання ефективності управління оборотними активами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Зарубіжний досвід демонструє високу ефективність системного підходу до управління оборотними активами: через CCC, політики, цифрові процеси та інструменти фінансування ланцюга постачання. Емпіричні дослідження

в різних країнах часто підтверджують зв'язок між ефективністю управління оборотним капіталом і прибутковістю, але підкреслюють необхідність балансу між «стисненням» оборотних компонентів і підтриманням операційної стійкості.

Вітчизняний досвід формувалася в умовах підвищеної невизначеності й ризиків, тому часто є більш «оборонним»: сильний акцент на платіжній дисципліні, контролі дебіторки та страхових запасах. Водночас найкращі світові практики можуть і мають бути адаптовані до українських реалій – через впровадження КРІ, формалізацію кредитної політики, управління запасами на основі даних і раціональний вибір політики фінансування.

Зарубіжний і вітчизняний досвід управління оборотними активами має як спільні риси, так і суттєві відмінності. Для українських підприємств доцільним є адаптація найкращих світових практик з урахуванням національних особливостей господарювання, рівня ризиків і доступності фінансових ресурсів. Впровадження системи показників оборотності та циклу конверсії грошових коштів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Заярна Н. М., Величко Д. Д., Плис Р. О. Роль оборотних коштів у контексті забезпечення стійкості фінансового стану підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2017. № 21. С. 86-91.
2. Куцик В. І., Хомицький А. І., Кук М. І. Стратегія управління ефективністю формування та використання оборотного капіталу в сучасних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2017. № 53. С. 166-171.
3. Куцик В. І., Кук М. І., Петрів І. В. Формування та вплив взаємозв'язку оборотного та інтелектуального капіталу на креацію вартості підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2018. № 55. С. 51-55.
4. Demeniuk A. Managing the turnover rate of working capital (working capital turnover) using financial IT products. *International Journal of Latest Engineering and Management Research*. 2023. Vol. 8, No. 10. P. 48-55.
5. Tingbani I., Tauringana V., Damoah I. S., Sha'ven W. B. Working capital management and financial performance of UK listed firms: a contingency approach. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*. 2020. Vol. 11, No. 2. P. 173-201. DOI: 10.1504/IJBAAF.2020.106708.
6. Mufti M. A., Awan Z. H., Islam J. Examining the critical role of working capital management and capital structure on financial performance of manufacturing firms. *International Journal of Business and Economic Affairs*. 2023. DOI: 10.24088/IJBEA-2023-830015
7. Ahmad P. M. et al. Analysis of the effect of working capital management on profitability in manufacturing companies in Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*. DOI: 10.53697/emak.v6i2.2312.

8. Patamuan E., Karpriana A. P., Yunita K. The effect of working capital, sales, and cash ratio on profitability. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 2024. Vol. 12, No. 5. P. 1663-1672. DOI: 10.37641/jimkes.v12i5.2776.

9. Saputra A. et al. Capital structure effect on net working capital and asset management to profitability. *Jurnal Ekonomi*. 2024. Vol. 29, No. 1. P. 147-164. DOI: 10.24912/je.v29i1.2095

REFERENCES

1. Zaiarna, N. M., Velychko, D. D. and Plys, R. O. (2017), Rol oborotnykh koshtiv u konteksti zabezpechennia stiiokosti finansovoho stanu pidpriemstva, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 2017, № 21, s. 86-91.
2. Kutsyk, V. I., Khomytskyi, A. I. and Kuk, M. I. (2017), Stratehiia upravlinnia efektyvnistiu formuvannia ta vykorystannia oborotnoho kapitalu v suchasnykh umovakh, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 53, s. 166-171.
3. Kutsyk, V. I., Kuk, M. I. and Petriv, I. V. (2018), Formuvannia ta vplyv vzaiemozviazku oborotnoho ta intelektualnoho kapitalu na kreatsiiu vartosti pidpriemstva, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 55, s. 51-55.
4. Demeniuk, A. (2023), Managing the turnover rate of working capital (working capital turnover) using financial IT products, *International Journal of Latest Engineering and Management Research*, Vol. 8, No. 10, P. 48-55.
5. Tingbani, I., Tauringana, V., Damoah, I. S. and Sha'ven, W. B. (2020), Working capital management and financial performance of UK listed firms: a contingency approach, *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, Vol. 11, No. 2, P. 173-201, DOI: 10.1504/IJBAAF.2020.106708.
6. Mufti, M. A., Awan, Z. H. and Islam, J. (2023), Examining the critical role of working capital management and capital structure on financial performance of manufacturing firms, *International Journal of Business and Economic Affairs*, DOI: 10.24088/IJBEA-2023-830015
7. Ahmad, P. M. et al. Analysis of the effect of working capital management on profitability in manufacturing companies in Indonesia, *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, DOI: 10.53697/emak.v6i2.2312.
8. Patamuan, E., Karpriana, A. P. and Yunita, K. (2024), The effect of working capital, sales, and cash ratio on profitability, *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, Vol. 12, No. 5, P. 1663-1672, DOI: 10.37641/jimkes.v12i5.2776.
9. Saputra, A. et al. (2024), Capital structure effect on net working capital and asset management to profitability, *Jurnal Ekonomi*, Vol. 29, No. 1, P. 147-164, DOI: 10.24912/je.v29i1.2095

Стаття надійшла: 04.02.2026

Стаття прийнята: 24.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 005.21:005.334:338.45:620.9(477)

*Шимановська-Діанич Л. М.,**ludad584658@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6499-0953,**Researcher ID: ABD-3687-2020,**д. е. н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава**Лозова О. В.,**oksana_lozova@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7358-8640,**Researcher ID: GQR-0734-2022,**к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

КОМПЛАЄНС ЯК ДРАЙВЕР УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Трансформаційні процеси, зумовлені повномасштабною війною, суттєво змінюють умови функціонування енергетичних компаній України та висувають нові вимоги до систем управління стратегічними змінами. Традиційні управлінські підходи в умовах підвищених ризиків, регуляторної турбулентності та необхідності швидкого відновлення інфраструктури дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. У цьому контексті комплаєнс розглядається не лише як інструмент контролю дотримання норм і правил, а як стратегічний драйвер управління змінами, що забезпечує прозорість, підзвітність, стійкість та довіру до діяльності енергетичних підприємств. У сучасних умовах комплаєнс-система набуває ознак комплексної управлінської парадигми, яка інтегрує правові, етичні, антикорупційні, екологічні та соціальні стандарти у процес стратегічного управління компаніями енергетичного сектору. В її основі лежить інституціоналізований підхід до управління ризиками, забезпечення відповідності міжнародним нормам, вимогам європейського енергетичного ринку та принципам сталого розвитку. Метою статті є аналіз ролі комплаєнсу як драйвера управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України у контексті повоєнного відновлення інфраструктури та модернізації економіки. У дослідженні розглядаються міжнародні та національні практики впровадження комплаєнс-менеджменту в енергетичному секторі, включаючи корпоративні політики, організаційні моделі та механізми інтеграції комплаєнсу у систему стратегічного управління. Визначено ключові напрями впливу комплаєнс-систем на процеси трансформації енергетичних компаній, зокрема у частині управління регуляторними, репутаційними, фінансовими та операційними ризиками. Проаналізовано внесок комплаєнсу у підвищення інституційної спроможності, інвестиційної привабливості та стійкості енергетичних підприємств у період відновлення. Доведено, що комплаєнс є не лише реактивним механізмом запобігання порушенням, а й проактивним інструментом стратегічного розвитку, який сприяє формуванню сучасної корпоративної культури, адаптації до європейських стандартів та реалізації довгострокових цілей модернізації економіки України. Запропоновано практичні рекомендації щодо посилення ролі комплаєнсу в управлінні стратегічними змінами та сформовано концептуальний фреймворк його інтеграції у систему управління енергетичними компаніями. Зроблено висновок, що впровадження комплаєнсу як стратегічного драйвера змін створює підґрунтя для відновлення та сталого розвитку енергетичного сектору України, підвищує довіру стейкхолдерів та сприяє формуванню прозорої, конкурентоспроможної та стійкої економіки у повоєнний період.

Ключові слова: комплаєнс, комплаєнс-менеджмент, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, енергетичні компанії, енергетичний сектор України, повоєнне відновлення інфраструктури, модернізація економіки, управління ризиками, інституційна спроможність, корпоративна стійкість, сталий розвиток.



Shymanovska-Dianych L. M.,

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

Researcher ID: ABD-3687-2020,

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

Lozova O. V.,

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

Researcher ID: GQR-0734-2022,

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

COMPLIANCE AS A CATALYST FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN UKRAINE'S ENERGY COMPANIES WITHIN THE FRAMEWORK OF POST-WAR INFRASTRUCTURE RECOVERY AND ECONOMIC MODERNIZATION

Abstract. Transformational processes caused by the full-scale war have significantly altered the operating environment of Ukrainian energy companies and imposed new requirements on strategic change management systems. Traditional management approaches, under conditions of heightened risks, regulatory turbulence, and the urgent need for rapid infrastructure recovery, are increasingly proving to be insufficiently effective. In this context, compliance is viewed not merely as a mechanism for monitoring adherence to rules and regulations, but as a strategic driver of change management that ensures transparency, accountability, resilience, and trust in the activities of energy enterprises. Under current conditions, the compliance system acquires the characteristics of a comprehensive management paradigm that integrates legal, ethical, anti-corruption, environmental, and social standards into the strategic management processes of companies in the energy sector. Its foundation is an institutionalized approach to risk management, ensuring compliance with international norms, the requirements of the European energy market, and the principles of sustainable development. The purpose of this article is to analyze the role of compliance as a driver of strategic change management in Ukrainian energy companies in the context of post-war infrastructure recovery and economic modernization. The study examines international and national practices of implementing compliance management in the energy sector, including corporate policies, organizational models, and mechanisms for integrating compliance into strategic management systems. The key areas of influence of compliance systems on the transformation processes of energy companies are identified, particularly in terms of managing regulatory, reputational, financial, and operational risks. The contribution of compliance to enhancing institutional capacity, investment attractiveness, and the resilience of energy enterprises during the recovery period is analyzed. It is demonstrated that compliance is not only a reactive mechanism for preventing violations but also a proactive instrument of strategic development that contributes to the formation of a modern corporate culture, adaptation to European standards, and the achievement of long-term goals of Ukraine's economic modernization. Practical recommendations for strengthening the role of compliance in strategic change management are proposed, and a conceptual framework for its integration into the management systems of energy companies is developed. The article concludes that the implementation of compliance as a strategic driver of change creates a solid foundation for the recovery and sustainable development of Ukraine's energy sector, enhances stakeholder trust, and contributes to the formation of a transparent, competitive, and resilient economy in the post-war period.

Key words: compliance, compliance management, strategic change, strategic change management, energy companies, energy sector of Ukraine, post-war infrastructure recovery, economic modernization, risk management, institutional capacity, corporate resilience, sustainable development

JEL Classification: M10, M14, Q40, O22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-36>

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлений впливом воєнних дій, трансформацією інституційного середовища та необхідністю забезпечення енергетичної безпеки держави. У цих умовах енергетичні

компанії виступають не лише як суб'єкти господарювання, але і як елементи критичної інфраструктури, від стабільності функціонування яких залежить стійкість національної економіки та безпека суспільства загалом. Зазначені виклики актуалізують потребу у впровадженні стратегічних змін,

спрямованих на підвищення адаптивності, ефективності та стійкості енергетичних компаній. Водночас процеси управління стратегічними змінами в умовах високої невизначеності супроводжуються значними ризиками, серед яких ключовими є регуляторні, операційні, фінансові та репутаційні. Традиційні підходи до управління змінами, що базуються переважно на планово-раціональних моделях, виявляються недостатньо ефективними в умовах динамічного та ризиконасиченого середовища. У цьому контексті особливої уваги набуває комплаєнс-підхід, який трансформується з інструменту забезпечення відповідності нормативним вимогам у комплексний механізм управління ризиками,

формування корпоративної культури та забезпечення прозорості діяльності організації. Сучасне розуміння комплаєнсу виходить за межі функції контролю та набуває стратегічного значення, інтегруючись у систему управління компанією та впливаючи на процеси прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління стратегічними змінами в сучасних організаціях залишається однією з центральних у теорії менеджменту, однак упродовж останніх років її зміст суттєво трансформувалася під впливом цифровізації, посилення регуляторного тиску, ESG-порядку денного та безпекових викликів. У новітніх дослідженнях зазначається, що класичні моделі змін, зокрема підходи К. Левіна та Дж. Коттера, зберігають методологічну цінність, але вже не повною мірою охоплюють складність трансформацій у середовищі, де зміни одночасно мають технологічний, поведінковий, інституційний і ризиковий характер [1, 2]. Зокрема, сучасні огляди change management наголошують на потребі інтеграції цифрових і поведінкових компонентів у традиційні моделі організаційних змін. У вітчизняному науковому полі питання стратегічних змін в енергетичних компаніях набуло особливої актуальності в умовах війни, руйнування інфраструктури та необхідності одночасної модернізації галузі.

У праці [14] стратегічні зміни в енергетичних компаніях України розглядаються крізь призму структурної трансформації, бізнес-критичних процесів і використання фреймворків управління в умовах воєнної турбулентності. Автори акцентують увагу на тому, що для енергетичних компаній стратегічні зміни сьогодні зумовлені не лише внутрішніми організаційними чинниками, а й зовнішніми впливами — обстрілами, ринковими коливаннями, екологічними та технологічними викликами. Водночас сам вектор дослідження зосереджений переважно на інструментальному поєднанні фреймворків, тоді як роль комплаєнсу як окремого драйвера змін не отримує належного розкриття.

Дослідження стратегічних пріоритетів розвитку енергетичного сектору України у контексті повоєнного відновлення також демонструють, що сучасна трансформація галузі вже не може розглядатися лише як питання технічної модернізації. Так, низка науковців у своїх працях обґрунтовують, що серед ключових напрямів розвитку енергетичного

сектору України варто виокремлювати декарбонізацію, розширення відновлюваної енергетики, розвиток систем накопичення енергії, smart grids, модернізацію інфраструктури та впровадження інтелектуальних технологій. Такий підхід фактично розширює зміст стратегічних змін до рівня комплексної трансформації всієї логіки функціонування енергетичних компаній, але водночас залишає відкритим питання, яким саме управлінським механізмом має забезпечуватися узгодженість таких змін із вимогами прозорості, доброчесності, підзвітності та регуляторної відповідності [8-9].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із корпоративним управлінням у державному секторі та його значенням для енергетичних компаній. У матеріалах OECD щодо корпоративного управління державними підприємствами України наголошується, що війна суттєво вплинула на механізми нагляду, підзвітності та реалізації реформ у секторі державних підприємств [7]. Для енергетичних компаній, значна частина яких належить до державного або квазідержавного сектору, це означає, що стратегічні зміни неможливо ефективно реалізувати без належної інституційної архітектури управління, яка забезпечує прозорість, контрольованість і відповідальність управлінських рішень. У цьому контексті особливо важливими є дослідження, присвячені комплаєнс-менеджменту.

Сучасні українські автори дедалі частіше трактують комплаєнс не як вузький антикорупційний або юридичний інструмент, а як системну управлінську рамку, здатну інтегрувати вимоги сталого розвитку, етики, ESG-критеріїв і внутрішнього контролю. Зокрема, у праці А. Фоменко комплаєнс-менеджмент розглядається як основа сталого розвитку українських підприємств [10-11], а для його впровадження пропонується дорожня карта на базі восьмикрової моделі Дж. Коттера. Це є важливим для нашої теми, оскільки фактично демонструє можливість безпосереднього поєднання логіки change management і комплаєнс-підходу. Водночас дослідження має загальноуправлінський характер і не фокусується спеціально на енергетичних компаніях як об'єктах критичної інфраструктури.

Ближчим до галузевої специфіки є дослідження щодо впровадження compliance management на підприємствах енергетичного сектору національної економіки. У [3, 5, 6-8] наголошується на необхідності розбудови механізмів комплаєнсу з урахуванням міжнародних і національних безпекових вимог, а також умов сталого розвитку енергетики. Це важливо, оскільки дозволяє перевести розуміння комплаєнсу з площини формального контролю у площину стратегічного забезпечення розвитку та безпеки енергетичних компаній. Разом із тим наявні напрацювання переважно концентруються на загальних механізмах упровадження комплаєнсу і меншою мірою розкривають його функцію як драйвера саме стратегічних змін.

У міжнародній літературі також спостерігається посилення інтересу до взаємозв'язку між регуляторною відповідністю, внутрішнім контролем, корпоративною соціальною відповідальністю та

стратегічною стійкістю енергетичних компаній. Зокрема, доведено, що регуляторний комплаєнс у енергетичних компаніях позитивно впливає на рівень їх соціальної відповідальності, а найвиразніше цей ефект проявляється у державних компаніях, компаніях на стадії зростання та компаніях із якісною системою внутрішнього контролю [12–14]. Для нашої теми це має принципове значення, оскільки підтверджує: комплаєнс не є виключно витратною або обмежувальною функцією, а здатен формувати підґрунтя для довгострокової легітимності, стійкості та якості стратегічних рішень у енергетичному секторі.

Додатково важливим є зв'язок комплаєнсу з енергетичним переходом та ESG-трансформацією. Дослідження щодо відповідності нафтогазових компаній вимогам енергетичного переходу показують, що стратегічне позиціонування компаній дедалі більше оцінюється через відповідність задекларованих зобов'язань фактичним практикам корпоративного управління, розкриття інформації та екологічної відповідальності. Це означає, що в сучасних умовах комплаєнс поступово стає інструментом стратегічної узгодженості між цілями трансформації, зовнішніми регуляторними вимогами та внутрішніми процесами управління.

В українському енергетичному контексті вагомими є й аналітичні матеріали, присвячені відновленню сектору. Зокрема, експерти DiXi Group прямо наголошують, що стає корпоративне управління разом із сильною внутрішньою системою комплаєнсу має бути передумовою залучення державних компаній до управління та контролю проєктів відновлення, а антикорупційні механізми мають бути вбудовані в усі етапи проєктного циклу. Такий висновок особливо важливий для теми стратегічних змін, оскільки відновлення, модернізація, реконфігурація бізнес-моделей і залучення інвестицій в енергетику фактично є масштабним процесом стратегічної трансформації, що без комплаєнс-основи створює високі ризики управлінських збоїв і втрати довіри [4, 8–9].

Отже, аналіз сучасних досліджень засвідчує, що у науковій літературі вже сформовано вагомий підхід до вивчення стратегічних змін, корпоративного управління, комплаєнс-менеджменту та трансформації енергетичного сектору. Проте ці напрями здебільшого розвиваються паралельно. Українські роботи більше уваги приділяють структурній трансформації та повоєнному відновленню енергетики, міжнародні — регуляторній відповідності, CSR, внутрішньому контролю та ESG-логіці, тоді як цілісне осмислення комплаєнсу саме як драйвера управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України досі залишається недостатньо розробленим. Саме ця наукова прогалина й зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі комплаєнс-підходу як драйвера управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України та розроблення авторського підходу до його інтеграції в систему стратегічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до управління стратегічними змінами в сучасних організаціях з урахуванням галузевої специфіки енергетики; розкрити сутність комплаєнс-підходу та його еволюцію в контексті сучасних управлінських концепцій; дослідити взаємозв'язок між стратегічними змінами та комплаєнс-менеджментом; ідентифікувати ключові проблеми впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України; розробити авторський підхід до інтеграції комплаєнсу в систему управління стратегічними змінами.

У межах дослідження сформульовано таку наукову гіпотезу: ефективне управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України можливе за умови трансформації комплаєнсу з інструменту контролю у багаторівневу управлінську систему, яка забезпечує узгодженість стратегічних цілей, регуляторних вимог, корпоративної культури та ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних викликів, що стоять перед енергетичними компаніями України, особливої актуальності набуває переосмислення підходів до управління стратегічними змінами, адже енергетичний сектор належить до критичної інфраструктури, що зумовлює підвищені вимоги до стабільності, безпеки та надійності функціонування компаній, за таких умов стратегічні зміни не можуть реалізовуватися виключно за логікою ефективності або прибутковості, вони мають враховувати баланс між економічними, соціальними, екологічними та безпековими аспектами.

Сучасні трансформації енергетичного сектору України, зумовлені процесами декарбонізації, інтеграції до європейського енергетичного простору, цифровізації, розвитку відновлюваних джерел енергії, а також необхідністю відновлення інфраструктури після руйнувань, значно ускладнюють управління стратегічними змінами. Тому стратегічні зміни набувають комплексного характеру, охоплюючи одночасно технологічні, організаційні, інституційні та поведінкові виміри.

Водночас одним із ключових викликів залишається високий рівень ризиків, що супроводжують процеси трансформації енергетичних компаній. До них належать регуляторні ризики, пов'язані зі змінами законодавства та вимог до функціонування ринку; операційні ризики, зумовлені складністю технологічних процесів; фінансові ризики, пов'язані з інвестиційною невизначеністю; а також репутаційні ризики, що виникають у контексті суспільної відповідальності енергетичних компаній. У зв'язку з цим у сучасній науковій літературі формується підхід до розгляду управління стратегічними змінами як процесу, тісно пов'язаного з управлінням ризиками, корпоративним управлінням та формуванням організаційної культури.

Зокрема, дедалі більшого значення набуває концепція інтегрованого управління, що передбачає узгодження стратегічних цілей із системами

внутрішнього контролю, етичними стандартами та вимогами сталого розвитку. Саме в цьому контексті особливого значення набуває комплаєнс-підхід, який дозволяє забезпечити відповідність діяльності компанії нормативним вимогам, внутрішнім політикам і стандартам, а також сформулювати механізми запобігання та мінімізації ризиків. Проте в більшості досліджень комплаєнс розглядається переважно як допоміжна функція контролю, що супроводжує діяльність організації, але не інтегрується у стратегічний контур управління змінами.

На нашу думку, таке розуміння є обмеженим, особливо в умовах функціонування енергетичних компаній як об'єктів критичної інфраструктури. Тому у сучасному середовищі комплаєнс має розглядатися як інституційна основа управління стратегічними змінами, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, регуляторними вимогами, ризиками та корпоративною культурою. Фактично комплаєнс формує своєрідну «архітектуру довіри», без якої реалізація стратегічних змін стає вкрай ризикованою та нестійкою.

Отже, теоретичний аналіз, який ми провели, дозволяє зробити висновок, що сучасне управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях потребує переходу від лінійних моделей змін до інтегрованих підходів, у яких ключову роль відіграють ризик-менеджмент, корпоративне управління та комплаєнс. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження сутності комплаєнс-підходу та його ролі в системі управління стратегічними змінами.

У загальному розумінні комплаєнс (від англ. *compliance* — відповідність) означає забезпечення відповідності діяльності організації зовнішнім нормативно-правовим вимогам, внутрішнім політикам, стандартам, а також етичним принципам ведення бізнесу. Водночас сучасні наукові підходи розглядають комплаєнс значно ширше — як систему управління, що спрямована на запобігання порушенням, мінімізацію ризиків і забезпечення довгострокової стійкості організації. Особливого значення комплаєнс набуває в енергетичних компаніях, діяльність яких характеризується високим рівнем регуляторної залежності, стратегічною значущістю для держави та підвищеною

відповідальністю перед суспільством, тому нині комплаєнс виступає не лише як інструмент дотримання вимог законодавства, а як ключовий елемент забезпечення надійності, безпеки та прозорості функціонування енергетичних систем, який інтегрується у стратегічне управління та корпоративну культуру, формуючи основу для прийняття управлінських рішень.

У структурному вимірі комплаєнс-підхід у сучасних енергетичних компаніях охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів, які формують основу для інтеграції комплаєнсу в систему корпоративного управління та стратегічного планування (табл. 1). Водночас важливо наголосити, що ефективність комплаєнс-підходу значною мірою залежить від рівня його інституціоналізації в організації, зокрема від наявності чітких процедур, відповідальних структур, системи внутрішнього контролю та підтримки з боку топ-менеджменту, а в контексті повоєнного відновлення України він набуває додаткового виміру, пов'язаного із забезпеченням прозорості використання ресурсів, запобіганням корупційним ризикам та формуванням довіри з боку міжнародних партнерів й інвесторів. Для енергетичних компаній це має особливе значення, оскільки вони є ключовими учасниками процесів відновлення інфраструктури та модернізації економіки.

Проте на практиці комплаєнс у багатьох українських компаніях, зокрема в енергетичному секторі, часто залишається формалізованою функцією, яка не інтегрується в систему стратегічного управління, що проявляється у фрагментарності комплаєнс-політик, відсутності їх зв'язку зі стратегічними цілями, а також у недостатньому рівні розвитку комплаєнс-культури. Тому, на нашу думку, ключовим напрямом розвитку комплаєнс-підходу має стати його трансформація у системоутворювальний елемент управління стратегічними змінами, що дозволить виконувати такі функції: забезпечення узгодженості стратегічних рішень із регуляторними вимогами; інтеграція управління ризиками у процеси стратегічних змін; формування довіри до організації з боку стейкхолдерів; підтримка процесів організаційної трансформації через розвиток корпоративної культури.

Таблиця 1

Структурні компоненти комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях

Компонент комплаєнсу	Зміст	Основна функція	Роль у стратегічних змінах
Регуляторний комплаєнс	Забезпечення відповідності законодавству, ліцензійним умовам, нормативним актам та галузевим стандартам	Контроль відповідності та дотримання вимог	Зниження регуляторних ризиків та забезпечення легітимності стратегічних рішень
Етичний комплаєнс	Формування культури доброчесності, прозорості, відповідальної поведінки та корпоративних цінностей	Підтримка етичних стандартів і корпоративної культури	Підвищення довіри стейкхолдерів та стійкість організаційних змін
Ризик-орієнтований комплаєнс	Ідентифікація, оцінювання та мінімізація комплаєнс-ризиків у діяльності компанії	Управління ризиками та превентивний контроль	Забезпечення безпечної реалізації стратегічних змін
Поведінковий комплаєнс	Формування моделей поведінки персоналу та управлінців відповідно до норм і стандартів	Вплив на управлінські та організаційні практики	Підтримка змін через трансформацію поведінки та мислення персоналу

Джерело: сформовано автором



Рис. 1. Авторська модель системи комплаєнс-орієнтованого управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Проблеми впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України

Проблема	Сутність прояву	Наслідки для управління стратегічними змінами
Формалізація комплаєнсу	Сприйняття комплаєнсу як формальної вимоги регулятора; зведення до розробки внутрішніх документів без їх реальної інтеграції в управління	Розрив між задекларованими принципами та практикою; зниження ефективності стратегічних рішень
Фрагментарність комплаєнс-систем	Розподіл функцій між різними підрозділами без єдиної інтегрованої моделі управління	Ускладнення координації; зниження ефективності управління ризиками; відсутність системності змін
Низький рівень комплаєнс-культури	Сприйняття комплаєнсу як зовнішнього контролю, а не інструменту управління	Опір персоналу; ускладнення реалізації стратегічних змін; зниження довіри в організації
Обмежена інтеграція у стратегічне управління	Залучення комплаєнсу лише на етапі реалізації або після прийняття рішень	Втрата превентивної функції; підвищення стратегічних ризиків; неузгодженість стратегій
Високий рівень зовнішніх викликів	Регуляторна нестабільність; військові ризики; потреба відновлення; вимоги прозорості; інтеграція до ЄС	Переважаючого реактивного управління; обмеження стратегічного планування; підвищена невизначеність
Недостатній рівень цифровізації комплаєнсу	Відсутність сучасних цифрових інструментів моніторингу та аналізу	Низька оперативність реагування; складність контролю; зниження ефективності комплаєнс-систем

Джерело: сформовано автором

Таким чином, комплаєнс-підхід у сучасних енергетичних компаніях доцільно розглядати не як допоміжну функцію, а як ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує стійкість, адаптивність і ефективність процесів змін і створює передумови для подальшого дослідження взаємозв'язку між комплаєнсом і стратегічними змінами та розроблення авторського підходу до їх інтеграції. Крім того, варто враховувати, що нині в умовах функціонування енергетичних компаній стратегічні зміни та комплаєнс дедалі більше набувають взаємозалежного характеру і, якщо традиційно комплаєнс розглядався як інструмент забезпечення відповідності після прийняття управлінських рішень, то нині він трансформується у проактивний механізм, який впливає на сам процес формування та реалізації стратегічних змін. Взаємозв'язок стратегічних змін і комплаєнсу обумовлений також і тим, що будь-яка трансформація в енергетичних компаніях відбувається в умовах високого рівня регуляторних вимог, підвищених ризиків і суспільної відповідальності, а це означає, що стратегічні рішення не можуть бути ефективними без урахування вимог комплаєнсу, а комплаєнс, зі свого боку, не може залишатися ізольованою функцією контролю. Аналіз існуючих підходів свідчить, що у більшості випадків комплаєнс інтегрується в управління організацією на операційному рівні, що обмежує його потенціал як

інструменту стратегічного розвитку. Це зумовлює необхідність формування нового підходу, який передбачає розгляд комплаєнсу як багаторівневої системи управління стратегічними змінами.

На основі проведеного дослідження в межах цього дослідження пропонується комплаєнс-орієнтований підхід до управління стратегічними змінами, який базується на інтеграції комплаєнсу у всі рівні управління організацією. Ключова ідея підходу полягає в тому, що комплаєнс виступає інфраструктурою стратегічних змін, забезпечуючи узгодженість між цілями розвитку, ризиками, регуляторними вимогами та корпоративною культурою. Запропоновано тривимірну авторську модель інтеграції комплаєнсу в управління стратегічними змінами, яка охоплює три рівні (рис. 1).

Проте варто зазначити, що основними проблемами впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України є його формалізація, фрагментарність, низький рівень інтеграції у стратегічне управління, недостатній розвиток комплаєнс-культури, а також вплив складного зовнішнього середовища (табл. 2).

Все це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до інтеграції комплаєнсу в систему управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України у всі рівні управління організацією (рис. 2).



Рис. 2. Напрями інтеграції комплаєнсу в управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України

Джерело: сформовано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, можна зробити загальні висновки за результатами проведеного дослідження:

- по-перше, доведено, що сучасні умови функціонування енергетичних компаній України зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління стратегічними змінами. Встановлено, що класичні лінійні моделі змін не забезпечують достатнього рівня ефективності в умовах багатовимірного, ризиконасиченого та динамічного середовища, що характерне для енергетичного сектору;

- по-друге, обґрунтовано, що комплаєнс у сучасному управлінні трансформується з функції контролю у стратегічний інструмент забезпечення стійкості, прозорості та узгодженості діяльності організації. Визначено, що комплаєнс виконує не лише регуляторну, але й інтеграційну функцію, поєднуючи в єдину систему управління ризиками, корпоративне управління та організаційну культуру;

- по-третє, розроблено авторський комплаєнс-орієнтований підхід до управління стратегічними змінами, який базується на трирівневій моделі інтеграції комплаєнсу (операційний, стратегічний і трансформаційний рівні). Доведено, що така модель дозволяє забезпечити системність управління змінами, підвищити якість управлінських рішень і мінімізувати ризики їх реалізації;

- по-четверте, ідентифіковано ключові проблеми впровадження комплаєнс-підходу в енергетичних компаніях України, серед яких домінують формалізація комплаєнсу, фрагментарність систем управління, недостатня інтеграція у стратегічне планування, низький рівень розвитку комплаєнс-культури та вплив складного зовнішнього середовища;

- по-п'яте, запропоновано напрями інтеграції комплаєнсу в управління стратегічними змінами, що охоплюють його включення у стратегічне планування, розвиток ризик-орієнтованого підходу, цифровізацію комплаєнс-процесів, формування комплаєнс-культури та поєднання з безпекоорієнтованим менеджментом.

Отже, комплаєнс у сучасних енергетичних компаніях доцільно розглядати як інфраструктуру стратегічних змін, що забезпечує узгодженість між цілями розвитку, ризиками, регуляторними вимогами та корпоративною культурою, а практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем управління енергетичних компаній України, зокрема в умовах повоєнного відновлення, модернізації інфраструктури та інтеграції до європейського енергетичного простору.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментарію оцінювання ефективності комплаєнс-орієнтованого управління стратегічними змінами, а також із адаптацією запропонованого підходу до інших галузей економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
2. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
3. Pavlov K., et al. Assessment of the effectiveness of managing Ukraine's energy transition in the context of European integration. *Energies*. 2025. Vol. 19, Issue 1. P. 150. DOI: <https://doi.org/10.3390/en19010150>
4. Janasz K., Obrycki N., Wiśniewska J. Modeling the energy sector in Ukraine with RES development scenarios. *European Research Studies Journal*. 2022. Vol. XXV(4). P. 120–135. URL: <https://ersj.eu/journal/3082/download/Modelling%2Bthe%2BEnergy%2BSector%2Bin%2BUkraine%2Bwith%2BRES%2BDevelopment%2BScenarios.pdf>
5. Yakushev I. Legal aspects of Ukraine's energy transition during war and European integration. *European Journal of Sustainable Development Research*. 2026. P. 1–12. URL: <https://www.ejosdr.com/download/legal-aspects-of-ukraines-energy-transition-during-war-and-european-integration-implications-for-17496.pdf>
6. Гуржій Т. О. Відновлювана енергетика як складова енергетичної безпеки України: адміністративно-правове регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 75. С. 112–118. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/343231/331133>
7. OECD. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine*. Paris: OECD Publishing, 2026. 180 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en.html
8. Energy Community. *Ukraine Energy Market Report 2025*. Vienna, 2025. 95 p. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr%3Abf9d6221-9290-42a8-9c55-f2f4d82a2b5d/Ukraine_IR25CP.pdf
9. VoxUkraine. *White Book of Reforms 2025: Energy sector*. Kyiv, 2025. 60 p. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-energy-sector-reforms-in-ukraine>
10. Koval V., Hrinchenko H., Fomenko A., Didenko N., Medvedovska Y. Compliance management implementation in energy sector enterprises of the national economy. 2025. P. 1–15. URL: <https://www.researchgate.net/publication/387623811>
11. Fomenko A. Compliance management: current trends in the implementation of European approaches in Ukraine. 2024. P. 1–10. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383941571>
12. Bagwe C. Streamlining compliance and risk management with RegTech solutions. 2025. P. 1–12. URL: <https://arxiv.org/abs/2501.18910>
13. Mwinuka L. J., Cafaro M., Pereira L., Morais H. Big data energy systems: practices and regulatory challenges. 2025. P. 1–20. URL: <https://arxiv.org/abs/2507.19154>

14. Strielkowski W. Efficient low-carbon development in green hydrogen economy: a case of Ukraine. 2025. P. 1–18. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.22326>

REFERENCES

1. Kotter, J. P. (2012), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 208 p.
2. Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 346 p.
3. Pavlov, K. et al. (2025), Assessment of the effectiveness of managing Ukraine's energy transition in the context of European integration, *Energies*, vol. 19, issue 1, p. 150, available at: <https://doi.org/10.3390/en19010150>
4. Janasz, K., Obrycki, N. and Wiśniewska, J. (2022), Modelling the energy sector in Ukraine with RES development scenarios, *European Research Studies Journal*, vol. XXV, no. 4, pp. 120–135, available at: <https://ersj.eu/journal/3082/download/Modelling%2Bthe%2BEnergy%2BSector%2Bin%2BUkraine%2Bwith%2BRES%2BDevelopment%2BScenarios.pdf>
5. Yakushev, I. (2026), Legal aspects of Ukraine's energy transition during war and European integration, *European Journal of Sustainable Development Research*, pp. 1–12, available at: <https://www.ejosdr.com/download/legal-aspects-of-ukraines-energy-transition-during-war-and-european-integration-implications-for-17496.pdf>
6. Hurzhii, T. O. (2025), Renewable energy as a component of Ukraine's energy security: administrative and legal regulation, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, no. 75, pp. 112–118, available at: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/343231/331133>
7. OECD (2026), *Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine*, OECD Publishing, Paris, 180 p., available at:

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en.html

8. Energy Community (2025), *Ukraine Energy Market Report 2025*, Vienna, 95 p., available at: https://www.energy-community.org/dam/jcr%3Abf9d6221-9290-42a8-9c55-f2f4d82a2b5d/Ukraine_IR25CP.pdf
9. VoxUkraine (2025), *White Book of Reforms 2025: Energy Sector*, Kyiv, 60 p., available at: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-energy-sector-reforms-in-ukraine>
10. Koval, V., Hrinchenko, H., Fomenko, A., Didenko, N. and Medvedovska, Y. (2025), Compliance management implementation in energy sector enterprises of the national economy, pp. 1–15, available at: <https://www.researchgate.net/publication/387623811>
11. Fomenko, A. (2024), Compliance management: current trends in the implementation of European approaches in Ukraine, pp. 1–10, available at: <https://www.researchgate.net/publication/383941571>
12. Bagwe, C. (2025), Streamlining compliance and risk management with RegTech solutions, pp. 1–12, available at: <https://arxiv.org/abs/2501.18910>
13. Mwinuka, L. J., Cafaro, M., Pereira, L. and Morais, H. (2025), Big data energy systems: practices and regulatory challenges, pp. 1–20, available at: <https://arxiv.org/abs/2507.19154>
14. Strielkowski, W. (2025), Efficient low-carbon development in green hydrogen economy: a case of Ukraine, pp. 1–18, available at: <https://arxiv.org/abs/2503.22326>

Стаття надійшла: 07.02.2026

Стаття прийнята: 27.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

Коломієць Б. С.,

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

Ph.D, докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ВІД HR-СИСТЕМ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Анотація. У статті окреслено нові підходи до управління персоналом у закладах освіти в умовах цифровізації та невизначеності зовнішнього середовища, а також посилення ролі працівників на результати діяльності компанії. Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту переходу від автоматизації HR-процесів до системного управління ризиками людського фактору в умовах формування безпекоорієнтованого менеджменту закладу освіти. Досліджено процеси цифровізації управління персоналом у закладах освіти через призму безпекоорієнтованого менеджменту. Обґрунтовано, що в умовах стрімкого розвитку цифрового суспільства цифровізації процесів управління персоналом виходить за межі технологічної автоматизації та набуває управлінського та безпекового змісту. Визначено, що саме людський фактор у закладах освіти є одночасно і ключовим ресурсом, і джерелом потенційних ризиків, зокрема професійного вигорання працівників, зростання конфліктів, порушення комунікації та зниження продуктивності праці. Запропоновано авторське трактування цифровізації управління персоналом як інтегрованого процесу створення цифрового середовища управління, спрямованого на раннє виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків людського фактору, а також підвищення стійкості та безпеки функціонування закладу освіти. Систематизовано основні групи цифрових HR-інструментів і окреслено їх роль у системі управління ризиками. Виокремлено ключові напрями впровадження цифровізації управління персоналом у закладах освіти та обґрунтовано їхній безпековий ефект. Зроблено висновок, що цифровізація управління персоналом є системоутворюючим елементом безпекоорієнтованого менеджменту та створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління.

Ключові слова: цифровізація, безпека, управління персоналом, заклади освіти, HR-системи, управління ризиками, безпекоорієнтований менеджмент, система безпекоорієнтованого менеджменту.

Kolomiiets B. S.,

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

Ph.D, Doctoral degree applicant, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

DIGITALIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION: FROM HR SYSTEMS TO RISK MANAGEMENT

Abstract. The article outlines new approaches to human resource management in educational institutions under conditions of digitalization and uncertainty of the external environment, as well as the increasing role of employees in influencing organizational performance. The purpose of the article is to substantiate the role of digitalization of human resource management as a tool for transitioning from the automation of HR processes to systemic management of human factor risks in the context of forming a security-oriented management system of an educational institution. The processes of digitalization of human resource management in educational institutions are examined through the lens of security-oriented management. It is substantiated that under conditions of rapid development of the digital society, the digitalization of HR management processes goes beyond technological automation and acquires managerial and security-related significance. It is determined that the human factor in educational institutions acts simultaneously as a key resource and a source of potential risks, including employee burnout, an increase in conflicts, communication disruptions, and a decrease in labor productivity. The author proposes an original interpretation of the digitalization of human resource management as an integrated process of creating a digital management environment aimed at early identification, assessment, and minimization of human factor risks, as well as at enhancing the resilience and security of an



educational institution's functioning. The main groups of digital HR tools are systematized and their role in the risk management system is outlined. Key directions for implementing digitalization of human resource management in educational institutions are identified and their security effects are substantiated. It is concluded that the digitalization of human resource management is a system-forming element of security-oriented management and creates preconditions for the transition from reactive to proactive management.

Key words: digitalization, security, human resource management, educational institutions, HR systems, risk management, security-oriented management, security-oriented management system.

JEL Classification: M12, M54, D83, I23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-37>

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальних ризиків та зростання ролі людського фактору у функціонуванні організацій відбувається суттєве переосмислення підходів до управління персоналом. Заклади освіти як складні соціально-економічні системи функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлена одночасним впливом цифровізації освітнього середовища, трансформації форматів взаємодії учасників освітнього процесу, а також зростанням психологічного навантаження на персонал. Традиційно цифровізація управління персоналом розглядається як інструмент автоматизації HR-процесів, підвищення їх ефективності та оптимізації адміністративних функцій. Однак у сучасних умовах такий підхід є недостатнім, оскільки не враховує зростаючої складності організаційних систем і ролі людського фактору як джерела як ризиків, так і стійкості.

У контексті безпекоорієнтованого менеджменту цифровізація набуває нового змісту, трансформуючись із допоміжного інструменту в системоутворюючий елемент управління, що забезпечує моніторинг, аналіз та прогнозування ризиків, пов'язаних із персоналом. Особливого значення це набуває у закладах освіти, де якість управлінських рішень, ефективність освітнього процесу та стійкість організації значною мірою залежать від поведінкових, психологічних та комунікаційних характеристик персоналу.

Відповідно, виникає необхідність переходу від використання HR-систем як інструментів автоматизації до їх розгляду як елементів інтегрованої системи безпекоорієнтованого менеджменту, здатних забезпечувати управління ризиками людського фактору на всіх етапах життєвого циклу співробітника.

Тому, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом у закладах освіти в умовах зростання невизначеності, цифровізації та посилення впливу людського фактору на результати діяльності організації, адже сучасні тенденції розвитку управління персоналом свідчать про перехід від традиційних функціональних моделей до інтегрованих систем, у яких HR-процеси тісно пов'язані з управлінням ризиками, організаційною культурою та забезпеченням стійкості організації. Водночас

цифровізація HR-процесів, попри значний рівень дослідженості, здебільшого розглядається як інструмент підвищення ефективності, а не як механізм забезпечення безпеки організації.

Для закладів освіти ця проблема набуває особливої гостроти у зв'язку з необхідністю забезпечення не лише організаційної, але й психологічної, комунікаційної та етичної безпеки освітнього середовища, адже відсутність цілісного підходу до використання цифрових інструментів управління персоналом у контексті безпекоорієнтованого менеджменту обмежує можливості своєчасного виявлення та попередження ризиків, пов'язаних із людським фактором. Таким чином, актуальним є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту переходу від автоматизації HR-процесів до системного управління ризиками у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифровізація управління персоналом розглядається як складова ширшого процесу цифрової трансформації організацій. Так, згідно з підходом Г. Віала, цифрова трансформація передбачає системні зміни у створенні цінності, організаційних процесах та управлінських моделях під впливом цифрових технологій [12]. Подібну позицію підтримують інші автори, які підкреслюють, що цифровізація змінює не лише інструменти діяльності, а й логіку функціонування організації, формуючи нові підходи до управління ресурсами, зокрема людськими [19].

У цьому контексті трансформується і управління персоналом, коли формування концепції електронного управління людськими ресурсами (e-HRM) стає важливим етапом інтеграції інформаційних технологій у HR-процеси. Наприклад, у роботах Т. Бондарук, Г. Рюель, а також Е. Паррі та С. Штротмайера доведено, що e-HRM змінює роль HR-функції — від адміністративної підтримки до стратегічного партнера організації [7; 15; 17]. На їх думку, цифрові HR-системи забезпечують підвищення прозорості, доступності інформації та інтегрованості процесів, що створює передумови для більш ефективного управління персоналом.

Подальший розвиток цифровізації HR пов'язаний із поширенням HR-аналітики. Дж. Марлер та Дж. Будро розглядають HR Analytics як інструмент переходу до управління на основі даних [14], тоді як Д. Ангрейв та співавтори

підкреслюють необхідність інтеграції аналітики у систему управління [6]. У свою чергу А. Левенсон доводить, що аналітика персоналу є важливим інструментом реалізації організаційної стратегії [13].

Суттєвим сучасним напрямом розвитку цифровізації управління персоналом є використання штучного інтелекту та автоматизованих систем. Т. Де-венпорт та співавтори зазначають, що аналітика талантів дозволяє організаціям отримувати конкурентні переваги [8], тоді як у подальших дослідженнях підкреслюється роль штучного інтелекту у підтримці управлінських рішень [9]. У роботі П. Тамбе, П. Каппеллі та В. Якубович показано, що використання AI у HR створює нові можливості для управління персоналом, але водночас породжує нові ризики [18]. М. Джаррахі акцентує увагу на формуванні гібридних моделей прийняття рішень у взаємодії людини та штучного інтелекту [11].

У сучасних дослідженнях цифровізація HRM також розглядається як процес, що охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника. Г. Сян та співавтори доводять, що цифрові технології забезпечують наскрізне управління employee lifecycle [20], тоді як С. Штрмайер підкреслює трансформацію взаємодії між працівником і організацією [17].

Особливого значення цифровізація набуває в умовах формування цифрового робочого середовища. К. Дері, І. Себастьян та Н. ван дер Мелен зазначають, що цифрове робоче середовище є ключовим фактором організаційних інновацій [10]. У контексті закладів вищої освіти А. Аллюї підкреслює необхідність інтеграції HR-процесів у стратегічне управління [5], що потребує використання сучасних цифрових інструментів.

В українському науковому дискурсі питання цифровізації HR-процесів також активно розвивається. Н. Обушна та С. Теплов розглядають цифровізацію як умову ефективного управління [3], тоді як Х. Матківська досліджує моделі цифровізації HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій [2].

Отже, аналіз літератури свідчить, що цифровізація управління персоналом є комплексним процесом, який охоплює трансформацію HR-функцій, використання аналітики та штучного інтелекту, а також інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи життєвого циклу співробітника. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання використання цифровізації як інструменту управління ризиками людського фактору у закладах освіти.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації управління персоналом як інструменту переходу від автоматизації HR-процесів до системного управління ризиками людського фактору в умовах формування безпекоорієнтованого менеджменту закладу освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що у сучасних умовах розвитку цифрового суспільства цифровізація управління персоналом набуває не лише технологічного, а й управлінського змісту. Традиційно вона

розглядається як процес впровадження інформаційних технологій у HR-процеси з метою підвищення їх ефективності, прозорості та керованості. Водночас у контексті безпекоорієнтованого менеджменту таке трактування є обмеженим, оскільки не враховує зростаючої ролі людського фактору як джерела як ризиків, так і стійкості організації. Для закладів освіти ця проблема є особливо актуальною, адже їх діяльність значною мірою залежить від поведінкових, комунікаційних та психологічних характеристик персоналу. У таких умовах цифровізація управління персоналом має розглядатися не лише як інструмент автоматизації, а як елемент системи управління безпекою, тому ми пропонуємо розглядати цифровізацію управління персоналом у закладі освіти як інтегрований процес створення цифрового середовища управління, що забезпечує збір, обробку, аналіз і використання даних про персонал на всіх етапах його взаємодії з організацією з метою раннього виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків людського фактору, а також підвищення стійкості та безпеки функціонування закладу освіти. А цифровізація управління персоналом у межах безпекоорієнтованого менеджменту трансформується з інструменту автоматизації у систему проактивного управління, що дозволяє переходити від реагування на проблеми до їх попередження.

Практика цифровізації управління персоналом у сучасних організаціях базується на використанні комплексу взаємопов'язаних інструментів, що охоплюють усі етапи життєвого циклу співробітника та формують єдину інформаційно-аналітичну систему. Узагальнення таких інструментів, їх функціонального призначення та ролі в управлінні ризиками людського фактору представлено в табл. 1. Використання цифрових інструментів управління персоналом дозволяє трансформувати традиційну систему HRM у комплексну інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує не лише автоматизацію процесів, а й можливість системного управління ризиками людського фактору.

Крім того, у контексті безпекоорієнтованого менеджменту такі інструменти виступають основою переходу від реактивного до проактивного управління, що передбачає своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз.

Отже, цифровізацію управління персоналом у закладі освіти доцільно розглядати як багаторівневу інтегровану систему, що поєднує цифрові інструменти, аналітичні механізми та управлінські рішення у межах безпекоорієнтованого менеджменту. У структурі цієї системи важливо виокремити такі взаємопов'язані елементи: цифрові HR-інструменти, що забезпечують збір і обробку даних про персонал; аналітичний рівень, який дозволяє виявляти закономірності та слабкі сигнали ризиків; підсистему моніторингу ризиків людського фактору; управлінські рішення, спрямовані на їх попередження та мінімізацію.

Таблиця 1

Інструменти цифровізації управління персоналом у контексті безпекоорієнтованого менеджменту

Група інструментів	Приклади систем	Функціональне призначення	Потенційні ризики людського фактору	Можливості управління ризиками
HRM / HRIS системи (ядро)	Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce	Інтеграція HR-процесів, зберігання даних, управління персоналом	Фрагментарність даних, помилки управління, відсутність цілісного бачення	Централізація даних, підвищення прозорості, контроль доступу
ATS (системи рекрутингу)	Greenhouse, Workable, Lever	Автоматизація підбору персоналу, аналіз кандидатів	Неправильний відбір, невідповідність цінностей, низька адаптивність	Аналіз компетенцій, поведінкове тестування, AI-оцінювання
HR-аналітика / People Analytics	Visier, Power BI, Tableau	Аналіз даних про персонал, прогнозування	Невидимі ризики (вигорання, плинність, конфлікти)	Виявлення слабких сигналів, прогнозування проблем
Performance management системи	15Five, Lattice, Betterworks	Оцінка ефективності, KPI, OKR	Зниження продуктивності, демотивація	Системна оцінка, зворотний зв'язок, корекція діяльності
LMS (системи навчання)	Moodle, Docebo, TalentLMS	Навчання, розвиток, управління компетенціями	Професійна стагнація, некомпетентність	Контроль розвитку, формування індивідуальних траєкторій
Employee engagement / feedback	Officevibe, Culture Amp, Glint	Оцінка залученості, клімату, настрою	Вигорання, конфлікти, токсичність	Раннє виявлення проблем, управління кліматом
AI-інструменти в HR	HireVue, Pymetrics, HireScore	Аналіз поведінки, автоматизація рішень	Помилки прогнозу, упередженість, етичні ризики	Підвищення точності відбору, прогнозування поведінки
Workflow automation	Zapier, Make	Автоматизація процесів, інтеграція систем	Помилки через людський фактор, затримки	Стандартизація процесів, зниження помилок
Digital workplace	Microsoft Teams, Slack, Notion	Комунікація, координація, взаємодія	Інформаційні втрати, конфлікти, дезорганізація	Прозорість комунікацій, контроль взаємодії

Джерело: систематизовано автором

Такий підхід забезпечує перехід від функціонального управління персоналом до системного управління ризиками людського фактору, що відповідає логіці безпекоорієнтованого менеджменту та дозволяє підвищити стійкість і ефективність функціонування закладу освіти. Отже, використання наведених інструментів дозволяє забезпечити інтеграцію даних про персонал, автоматизацію ключових процесів та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Водночас їх ключова цінність у контексті безпекоорієнтованого менеджменту полягає у можливості виявлення слабких сигналів, що свідчать про наявність потенційних ризиків, пов'язаних із людським фактором. Зокрема, системи HR-аналітики дозволяють виявляти тенденції професійного вигорання, зниження продуктивності або підвищення плинності персоналу, тоді як інструменти зворотного зв'язку дають змогу оцінювати рівень залученості та психологічного стану працівників. Використання цифрових платформ комунікації забезпечує прозорість взаємодії та знижує ризики

інформаційних викривлень і у цьому випадку цифрові інструменти управління персоналом виступають не лише засобом підвищення ефективності діяльності, а й основою формування системи управління ризиками людського фактору.

Попри універсальний характер сучасних цифрових інструментів управління персоналом, їх впровадження у закладах освіти має низку специфічних особливостей, зумовлених як характером освітньої діяльності, так і необхідністю забезпечення багатовимірної безпеки освітнього середовища. На відміну від бізнес-організацій, де результати діяльності мають чітке економічне вираження та короткостроковий вимір, у закладах освіти результат є складним, відкладеним у часі та значною мірою нематеріальним, що проявляється у формуванні компетентностей, цінностей та поведінкових моделей здобувачів освіти. За таких умов ефективність функціонування закладу освіти значною мірою визначається якістю людського капіталу, рівнем професійної підготовки, мотивації, психологічного стану та здатності персоналу до адаптації

в умовах змін. Водночас саме людський фактор виступає не лише ключовим ресурсом, але й потенційним джерелом ризиків, пов'язаних із професійним вигоранням, зниженням продуктивності, конфліктами, порушенням комунікацій та зниженням якості освітнього процесу, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом і переходу від функціональної моделі, орієнтованої на виконання окремих кадрових процедур, до системного підходу, у межах якого управління персоналом розглядається як складова загальної системи безпекоорієнтованого менеджменту. У такій системі ключовим стає не лише забезпечення ефективності діяльності, а й здатність своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики людського фактору. У цьому контексті цифровізація управління персоналом виступає не лише інструментом оптимізації HR-процесів, а й основою формування інформаційно-аналітичної системи підтримки управлінських рішень. Її впровадження дозволяє забезпечити інтеграцію даних,

підвищити прозорість процесів, а також створити передумови для переходу до проактивного управління.

З урахуванням зазначеного, ключовими напрямами впровадження цифровізації управління персоналом у закладах освіти є: впровадження інтегрованих HRM-систем як єдиної інформаційної бази управління персоналом; використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; впровадження систем моніторингу психологічного стану та залученості персоналу; цифровізація процесів адаптації, навчання та розвитку персоналу; забезпечення прозорості комунікацій через цифрові платформи; розвиток систем управління знаннями та аналізу причин плинності персоналу (табл. 2).

Реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати цілісну систему управління персоналом, у якій цифрові інструменти виступають основою забезпечення безпеки, стійкості та ефективності функціонування закладу освіти

Таблиця 2

**Ключові напрями цифровізації управління персоналом у закладах освіти
в умовах безпекоорієнтованого менеджменту**

Напрямок цифровізації	Зміст та інструменти реалізації	Безпековий контекст (ризик)	Очікуваний ефект для ЗВО
Інтегровані HRM-системи як основа управління	Впровадження єдиної HRM-платформи (PeopleForce, SAP, BambooHR), що інтегрує всі дані про персонал	Фрагментарність управління, відсутність цілісної інформації, помилки в управлінських рішеннях	Усунення розрізненості даних, підвищення прозорості, формування єдиної інформаційної бази для аналітики
HR-аналітика як інструмент прийняття рішень	Використання аналітичних систем (Power BI, Tableau, HR analytics tools) для аналізу даних про персонал	Невидимі ризики: перевантаження, плинність кадрів, зниження ефективності	Виявлення перевантаження, прогнозування плинності, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Моніторинг психологічного стану персоналу	Використання цифрових опитувань (pulse surveys, engagement tools)	Вигорання, емоційна напруга, зниження якості викладання, приховані конфлікти	Раннє виявлення проблем, покращення психологічного клімату, підвищення якості освітнього процесу
Цифровізація адаптації та навчання персоналу	Впровадження LMS (Moodle, Talent-LMS) та систем онбордингу	Ризики дезадаптації, помилки через незнання процедур, слабка інтеграція в організацію	Швидша адаптація, зниження помилок, формування єдиної організаційної культури
Прозорі цифрові комунікації	Використання платформ взаємодії (Microsoft Teams, Slack, корпоративні портали)	Конфлікти, інформаційні втрати, викривлення комунікацій	Підвищення прозорості, зменшення конфліктів, посилення довіри та координації
Управління знаннями та оффбординг	Фіксація досвіду, бази знань, аналіз причин звільнення (exit-interview, knowledge management systems)	Втрата інтелектуального капіталу, повторення системних проблем	Збереження знань, аналіз причин плинності, підвищення стійкості організації

Джерело: сформовано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати дослідження свідчать про те, що цифровізація управління персоналом у закладах освіти набуває нового змісту в умовах формування безпекоорієнтованого менеджменту. Вона трансформується з інструменту автоматизації HR-процесів у системоутворюючий елемент управління, що забезпечує моніторинг, аналіз і попередження ризиків людського фактору;

використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити інтеграцію даних, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сформувати передумови для переходу до проактивного управління. Особливого значення це набуває для закладів освіти, де якість функціонування організації безпосередньо залежить від людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання ефективності цифровізації управління персоналом у контексті забезпечення безпеки та стійкості закладів освіти., що і буде предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Матківська Х. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. С. 204-214. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15443/1/470-Текст%20статті-917-1-10-20240331%20%281%29.pdf> (дата доступу; 19.01.2026)
2. Обушна Н., Теплов С. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. *Наукові перспективи*. 2021. № 3(9). С. 157–171. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183/185> (дата доступу; 18.01.2026)
3. Allui A. Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 235. P. 361–371. URL: https://emijournal.cz/wp-content/uploads/2020/10/04_STRATEGIC-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-ORGANIZATIONAL-CULTURE-AND-ACADEMIC-STAFF-RETENTION-LITERATURE-REVIEW.pdf (дата доступу; 19.01.2026)
4. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26. №. 1. P. 1–11. URL: <https://scispace.com/pdf/hr-and-analytics-why-hr-is-set-to-fail-the-big-data-47pgt69gd6.pdf> (дата доступу; 19.01.2026)
5. Bondarouk T., Ruël H. J. M. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20. №. 3. P. 505–514. URL: https://www.researchgate.net/publication/247522493_Electronic_Human_Resource_Management_Challenges_in_the_Digital_Era (дата доступу; 15.01.2026)
6. Davenport T. H., Harris J. G., Shapiro J. Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88. №. 10. P. 52–58. URL: https://www.researchgate.net/publication/47369355_Competing_on_talent_analytics (дата доступу; 19.01.2026)
7. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96. №. 1. P. 108–116. URL: https://academichelptoday.com/assets/documents/Artificial_Intelligence_for_the_Real_World_-_HBR.pdf (дата доступу; 17.01.2026)
8. Dery K., Sebastian I., van der Meulen N. The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. No. 2. P. 135–152. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1357&context=misqe> (дата доступу; 19.01.2026)
9. Jarrahi M. H. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61. №. 4. P. 577–586. URL: https://www.researchgate.net/publication/320812037_Artificial_Intelligence_and_the_Future_of_Work_Human-AI_Symbiosis_in_Organizational_Decision_Making (дата доступу; 13.01.2026)
10. Levenson A. Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*. 2018. Vol. 57. №. 3. P. 685–700. <https://www.scribd.com/document/917798324/Using-Workforce-Analytics-to-Improve-Strategy-Execution> (дата доступу; 19.01.2026)
11. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. №. 1. P. 3–26. URL: <https://www.scribd.com/document/630813725/mba> (дата доступу; 19.01.2026)
12. Parry E., Strohmeier S. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36. №. 4. P. 343–358. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=148676> (дата доступу; 19.01.2026)
13. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34. No. 3. P. 345–365. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131> (дата доступу; 19.01.2026)
14. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*. 2019. Vol. 61. No. 4. P. 15–42. URL: https://www.researchgate.net/publication/334897991_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Management_Challenges_and_a_Path_Forward (дата доступу; 16.01.2026)
15. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (дата доступу; 17.01.2026)
16. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic*

Information Systems. 2019. Vol. 28. №. 2. P. 118–144. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125755> (дата доступу; 19.04.2026)

17. Xiang H. et al. Sustainable Development of Employee Lifecycle Management in the Age of Global Challenges. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. №. 6. Article 4987. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/4987> (дата доступу; 22.01.2026)

REFERENCES

1. Matkivska, Kh. (2024), “Models of digitalization of HR management systems of security-oriented organizations”, *Current State of Scientific Research and Technologies in Industry*, pp. 204–214, available at: <https://sci.lidubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15443/1/470-Текст%20статті-917-1-10-20240331%20%281%29.pdf> (accessed 19 January 2026).

2. Obushna, N. and Teplov, S. (2021), “Digitalization of HR process management in the civil service”, *Scientific Perspectives*, no. 3(9), pp. 157–171, doi: 10.52058/2708-7530-2021-3(9)-157-171, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183/185> (accessed 18 January 2026).

3. Allui, A. (2016), “Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi Arabia”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 235, pp. 361–371, available at: https://emijournal.cz/wp-content/uploads/2020/10/04_STRATEGIC-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-ORGANIZATIONAL-CULTURE-AND-ACADEMIC-STAFF-RETENTION-LITERATURE-REVIEW.pdf (accessed 19 January 2026).

4. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. and Stuart, M. (2016), “HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge”, *Human Resource Management Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 1–11, available at: <https://scispace.com/pdf/hr-and-analytics-why-hr-is-set-to-fail-the-big-data-47pgt69gd6.pdf> (accessed 19 January 2026).

5. Bondarouk, T. and Ruël, H. J. M. (2009), “Electronic human resource management: challenges in the digital era”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 3, pp. 505–514, available at: https://www.researchgate.net/publication/247522493_Electronic_Human_Resource_Management_Challenges_in_the_Digital_Era (accessed 15 January 2026).

6. Davenport, T. H., Harris, J. G. and Shapiro, J. (2010), “Competing on talent analytics”, *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 10, pp. 52–58, available at: https://www.researchgate.net/publication/47369355_Competing_on_talent_analytics (accessed 19 January 2026).

7. Davenport, T. H. and Ronanki, R. (2018), “Artificial intelligence for the real world”, *Harvard Business Review*, vol. 96, no. 1, pp. 108–116, available at: https://academichelptoday.com/assets/documents/Artificial_Intelligence_for_the_Real_World_-_HBR.pdf (accessed 17 January 2026).

8. Dery, K., Sebastian, I. and van der Meulen, N. (2017), “The digital workplace is key to digital innovation”, *MIS Quarterly Executive*, vol. 16, no. 2, pp. 135–152, available at: <https://aisel.aisnet.org/>

<cgi/viewcontent.cgi?article=1357&context=misqe> (accessed 19 January 2026).

9. Jarrahi, M. H. (2018), “Artificial intelligence and the future of work: human–AI symbiosis in organizational decision making”, *Business Horizons*, vol. 61, no. 4, pp. 577–586, available at: https://www.researchgate.net/publication/320812037_Artificial_Intelligence_and_the_Future_of_Work_Human-AI_Symbiosis_in_Organizational_Decision_Making (accessed 13 January 2026).

10. Levenson, A. (2018), “Using workforce analytics to improve strategy execution”, *Human Resource Management*, vol. 57, no. 3, pp. 685–700, available at: <https://www.scribd.com/document/917798324/Using-Workforce-Analytics-to-Improve-Strategy-Execution> (accessed 19 January 2026).

11. Marler, J. H. and Boudreau, J. W. (2017), “An evidence-based review of HR analytics”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1, pp. 3–26, available at: <https://www.scribd.com/document/630813725/mba> (accessed 19 January 2026).

12. Parry, E. and Strohmeier, S. (2014), “HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession”, *Employee Relations*, vol. 36, no. 4, pp. 343–358, available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=148676> (accessed 19 January 2026).

13. Strohmeier, S. (2020), “Digital human resource management: a conceptual clarification”, *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, pp. 345–365, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131> (accessed 19 January 2026).

14. Tambe, P., Cappelli, P. and Yakubovich, V. (2019), “Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward”, *California Management Review*, vol. 61, no. 4, pp. 15–42, available at: https://www.researchgate.net/publication/334897991_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Management_Challenges_and_a_Path_Forward (accessed 16 January 2026).

15. Verhoef, P. C. et al. (2021), “Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478> (accessed 17 January 2026).

16. Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: a review and a research agenda”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144, available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125755> (accessed 19 January 2026).

17. Xiang, H. et al. (2023), “Sustainable development of employee lifecycle management in the age of global challenges”, *Sustainability*, vol. 15, no. 6, article 4987, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/4987> (accessed 22 January 2026).

Стаття надійшла: 12.02.2026

Стаття прийнята: 04.03.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 339.543:677.11

Калінський Є. О.,
kalinsky30@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2605-8759,
Researcher ID: GNP-1538-2022,

к.т.н., доц., доцент кафедри товарознавства, стандартизації та сертифікації, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Дражниця С. А.,
sergiyd76@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5390-1054,
Researcher ID: GWJ-5027-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ТОВАРОЗНАВЧА ЕКСПЕРТИЗА ЛЛЯНОГО ВОЛОКНА У МИТНО-ТАРИФНОМУ РЕГУЛЮВАННІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. Стаття присвячена проблемі забезпечення ефективності митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі лляним волокном через механізм товарознавчої експертизи згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД). Основна проблема полягає у відсутності в Україні затверджені методики інструментальної ідентифікації ступеня обробки лляного волокна для митних цілей, що унеможливує прийняття об'єктивних класифікаційних рішень при здійсненні митного контролю. В умовах фактичної втрати Україною власного виробництва волокна льону-довгунця площі під цією культурою скоротилися з 169,4 тис. га у 1990 році до 2,0 тис. га – країна змушена імпортувати лляне волокно переважно з країн ЄС. В умовах залежності від імпорту лляного волокна митно-тарифне регулювання є основним інструментом державної політики у цій сфері зовнішньої торгівлі. Структура товарної позиції 5301 УКТЗЕД передбачає суттєво різні ставки ввізного мита залежно від ступеня обробки волокна: для необробленого волокна (треста) – 10%, для тіпаного волокна – 2%, для пачосів (відходів чесання) – 20%. Різниця між ставками сягає 18 відсоткових пунктів, що створює економічний стимул для недостовірного декларування та підриває фіскальну функцію митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі. Метою дослідження є аналіз ролі товарознавчої експертизи у системі митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі лляним волокном та обґрунтування інструментальних методів ідентифікації як основи товарознавчої експертизи для визначення коду товару при здійсненні митного контролю. За результатами дослідження встановлено, що критичною точкою класифікаційної експертизи є розмежування короткого тіпаного волокна та пачосів, які є зовні схожими продуктами, що унеможливує їх розрізнення органолептичними методами. Обґрунтовано доцільність комплексного застосування акустичного (ультразвукового) та колориметричного методів для об'єктивної інструментальної ідентифікації лляного волокна за ступенем обробки в рамках митної товарознавчої експертизи. Перспективним напрямком подальших досліджень визначено розроблення єдиної затверджені методики інструментальної ідентифікації лляного волокна для митних цілей, що є необхідною умовою підвищення ефективності митно-тарифного регулювання імпорту лляного волокна.

Ключові слова: товарознавча експертиза, лляне волокно, УКТЗЕД, класифікація, митно-тарифне регулювання, зовнішня торгівля, ультразвуковий метод, колориметричний метод, митний контроль.

Kalinsky E. O.,
kalinsky30@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2605-8759,
Researcher ID: GNP-1538-2022,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Science, Standardization and Certification, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi



Drazhnytsia S. A.,

sergiyd76@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5390-1054,

Researcher ID: GWJ-5027-2022,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Entrepreneurship and Trade, Khmelnytsky National University, Khmelnytskyi

COMMODITY EXPERTISE OF FLAX FIBRE IN CUSTOMS TARIFF REGULATION OF FOREIGN TRADE

Abstract. *The article is devoted to the problem of ensuring the effectiveness of customs tariff regulation of foreign trade in flax fibre through the mechanism of commodity expertise according to the Ukrainian Classification of Goods for Foreign Economic Activity (UCGFEA). The main problem lies in the absence in Ukraine of an approved methodology for instrumental identification of the degree of flax fibre processing for customs purposes, which makes it impossible to adopt objective classification decisions during customs control. Given the actual loss of Ukraine's own production of long-stem flax fibre – the areas under this crop decreased from 169.4 thousand hectares in 1990 to 2.0 thousand hectares – the country is forced to import flax fibre mainly from EU countries. Given the dependence on flax fibre imports, customs tariff regulation is the main instrument of state policy in this area of foreign trade. The structure of commodity position 5301 of UCGFEA provides for significantly different import duty rates depending on the degree of fibre processing: for unprocessed fibre (retted straw) – 10%, for scutched fibre – 2%, for noils (combing waste) – 20%. The difference between the rates reaches 18 percentage points, which creates an economic incentive for unreliable declaration and undermines the fiscal function of customs tariff regulation of foreign trade. The purpose of the study is to analyse the role of commodity expertise in the system of customs tariff regulation of foreign trade in flax fibre and to substantiate instrumental methods of identification as the basis of commodity expertise for determining the product code during customs control. The results of the study established that the critical point of classification expertise is the differentiation of short scutched fibre and noils, which are visually similar products that cannot be distinguished by organoleptic methods. The expediency of complex application of acoustic (ultrasonic) and colorimetric methods for objective instrumental identification of flax fibre by degree of processing within the framework of customs commodity expertise is substantiated. The development of a unified approved methodology for instrumental identification of flax fibre for customs purposes is defined as a promising direction for further research, which is a necessary condition for improving the effectiveness of customs tariff regulation of flax fibre imports.*

Keywords: commodity expertise, flax fibre, UCGFEA, classification, customs tariff regulation, foreign trade, ultrasonic method, colorimetric method, customs control.

JEL Classification: F13, F14, H26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-38>

Постановка проблеми. Луб'яні волокна – льон (*Linum usitatissimum*) та коноплі (*Cannabis sativa*) – є традиційною сировиною для текстильної промисловості, яка активно залучена до міжнародної торгівлі. В Україні льонарство розвивається у двох принципово різних напрямках: вирощування льону-довгунця для отримання волокна та льону олійного для виробництва олії. Однак за роки незалежності галузь зазнала кардинальних змін: площі під льоном-довгунцем скоротилися з 169,4 тис. га у 1990 році до 2,0 тис. га, а валовий збір волокна утримується на рівні близько 1 тис. т [6]. Натомість посівні площі льону олійного у 2022/23 маркетинговому році склали 33,1 тис. га – співвідношення приблизно 1:16 [7]. Це означає, що Україна фактично втратила власне виробництво волокна довгунця і змушена імпортувати його для потреб текстильної промисловості переважно з країн ЄС, де зосереджено понад 80% світового виробництва льону-довгунця [5]. В умовах залежності від імпорту лляного волокна митно-тарифне регулювання є основним інструментом державної політики у цій сфері зовнішньої торгівлі.

Саме в контексті імпорту лляного волокна виникає актуальна проблема його правильної класифікації згідно з УКТЗЕД. Залежно від ступеня обробки лляне волокно класифікується у різних підпозиціях товарної позиції 5301: необроблене волокно або треста (лляна солома після мацерації) – підпозиція 5301 10 00 00 зі ставкою ввізного мита 10%; м'яте або тіпане волокно – підпозиція 5301 21 00 00 зі ставкою 2%; пачоси (відходи чесання) – підпозиція 5301 30 00 10 зі ставкою 20% [1]. Різниця у ставках між окремими підпозиціями сягає 18 відсоткових пунктів, що створює економічний стимул для недостовірного декларування при імпорті лляного волокна в Україну та підриває фискальну функцію митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі.

Практична складність полягає в ідентифікації пачосів та короткого тіпаного волокна. Обидва продукти є короткими волокнами без чіткої орієнтації, схожими за зовнішнім виглядом, що унеможливує їх однозначне розрізнення органолептичними методами. При цьому пачоси як відходи чесання мають вищу ставку мита (20%) порівня-

но з коротким тіпаним волокном (2%), що робить їх декларування як тіпаного волокна економічно вигідним для імпортера.

Додаткову складність створює відсутність в Україні затвердженої методики інструментальної ідентифікації ступеня обробки лляного волокна саме для митних цілей. Чинні стандарти [2, 3] регламентують методи випробування волокна для потреб текстильної промисловості, але не адаптовані до задач класифікаційної експертизи. Це призводить до ситуації, коли митний експерт не має об'єктивного інструментального критерію для прийняття класифікаційного рішення, що є підставою для виникнення спорів та їх оскарження і знижує ефективність митно-тарифного регулювання імпорту.

Таким чином, існує практична потреба в обґрунтуванні інструментальних методів ідентифікації лляного волокна за ступенем обробки, придатних для застосування у товарознавчій експертизі при визначенні коду товару згідно з УКТЗЕД.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі текстильною сировиною та його ефективності є предметом постійної уваги дослідників у сфері міжнародної торгівлі. Диференційовані тарифні ставки на різні категорії сировини розглядаються як інструмент захисту вітчизняної переробної промисловості, проте їх дієвість безпосередньо залежить від точності митної класифікації товарів. Питання товарознавчої експертизи як інструменту класифікації товарів за УКТЗЕД досліджувалося у роботі [8], де проаналізовано методологічні засади проведення експертиз для визначення коду товару, розглянуто проблемні аспекти класифікації інноваційних та комбінованих товарів, а також обґрунтовано необхідність чіткого законодавчого регулювання цієї сфери. Однак у зазначеній роботі луб'яні волокна як об'єкт класифікаційної експертизи не розглядалися.

Стан нормативної бази у сфері стандартизації лляної сировини проаналізовано у роботі [9], де здійснено порівняльний аналіз досвіду США та України. Встановлено, що вітчизняна система стандартизації луб'яних волокон має суттєві прогалини порівняно з міжнародною практикою, зокрема у частині методів інструментального контролю якості. Це безпосередньо стосується можливості застосування стандартизованих методик у митній експертизі.

Серед інструментальних методів контролю якості лубоволокнистої сировини особливої уваги заслуговують акустичні та колориметричні методи. У роботі [10] розроблено та обґрунтовано удосконалений ультразвуковий метод визначення

якості лубоволокнистої сировини, який забезпечує експрес-контроль структурних характеристик волокна з високою відтворюваністю результатів. Математичні аспекти автоматизованого колориметричного контролю якості лубоволокнистої сировини розглянуто у роботі [11], де запропоновано підходи до кількісної оцінки показників кольору як діагностичної ознаки ступеня обробки волокна. Перспективи застосування методів штучного інтелекту для аналізу мікроскопічних зрізів волокна обґрунтовано у роботі [12], що відкриває нові можливості для автоматизованої ідентифікації структурних характеристик луб'яної сировини.

Нормативну основу ідентифікації лляної сировини в Україні складають ДСТУ 4149:2003 [2] та ДСТУ 4511:2006 [3], які регламентують технічні умови на тресту лляну та терміни і визначення понять для льону-довгунця відповідно. Для конопляного волокна аналогічну термінологічну базу встановлює ДСТУ 4820:2007 [4]. Проте зазначені стандарти розроблені для потреб текстильної промисловості і не містять методик ідентифікації, адаптованих до задач митної класифікаційної експертизи.

Таким чином, незважаючи на наявність досліджень як у сфері товарознавчої експертизи для цілей УКТЗЕД [8], так і в галузі інструментальних методів контролю якості луб'яних волокон [9-12], питання застосування цих методів саме для вирішення класифікаційних задач при митній експертизі лляного волокна залишається нерозробленим. Це визначає наукову новизну та практичну значимість даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ролі товарознавчої експертизи у системі митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі лляним волокном та обґрунтування інструментальних методів ідентифікації як основи товарознавчої експертизи для визначення коду товару при здійсненні митного контролю.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: аналіз структури товарної позиції 5301 УКТЗЕД та визначення критичних точок класифікації лляного волокна; систематизація ідентифікаційних ознак лляного волокна залежно від ступеня обробки; обґрунтування інструментальних методів ідентифікації для цілей митної класифікаційної експертизи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація лляного волокна за УКТЗЕД здійснюється у межах товарної позиції 5301, яка охоплює волокно лляне оброблене чи необроблене, але непряде, а також пачоси та відходи льону. Структура підпозицій та відповідні ставки ввізного мита наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Структура товарної позиції 5301 УКТЗЕД як інструмент митно-тарифного регулювання торгівлі лляним волокном [1]

Код	Назва	Ставка преференційна, %	Ставка повна, %
5301100000	Волокно лляне необроблене або вимочений льон (треста)	0	10
5301210000	М'яте або тіпане	1	2
5301290000	Інше (чесане або оброблене іншим способом)	1	2
5301300000	Пачоси	1	20
5301300090	Відходи льону	0	10

Таблиця 2

Ідентифікаційні ознаки короткого тіпаного волокна та пачосів

Ознака	Коротке тіпане волокно	Пачоси
Походження	Відходи тіпання	Відходи чесання
Довжина волокна	Більша	Менша
Вміст костриці	Вищий	Нижчий
Орієнтація волокон	Хаотична	Хаотична
Колір	Сірувато-жовтий	Світліший
Застосування	Будівництво, технічні матеріали	Нетканий матеріал, основа під лінолеум

Як видно з табл. 1, різниця між ставками мита для пачосів (20%) та тіпаного волокна (2%) становить 18 відсоткових пунктів, що створює економічний стимул для недостовірного декларування, спотворює умови торгівлі та послаблює регуляторну функцію митного тарифу.

Для розуміння природи цієї проблеми необхідно розглянути технологічний ланцюжок первинної обробки льону. Лляна солома після мацерації (росяного або водяного мочіння) перетворюється на тресту [2] – сіро забарвлені стебла, волокниста частина яких частково відокремлена від деревини внаслідок дії пектиноурійних мікроорганізмів. Треста піддається механічній обробці – м'яттю та тіпанню, в результаті якого отримують два продукти: довге тіпане волокно (лляниця) та коротке тіпане волокно (коччя). Подальше чесання довгого волокна дає чесане волокно (кужіль) та відходи – пачоси [3].

З точки зору митної класифікації критичною є межа між коротким тіпанним волокном (5301 21) та пачосами (5301 30 00 10). Обидва продукти є короткими волокнами без чіткої орієнтації, подібними за зовнішнім виглядом, що унеможливує їх однозначне розрізнення органолептичними методами. Водночас між ними існують об'єктивні відмінності, які можуть бути виявлені інструментальними методами (табл. 2).

Для об'єктивної ідентифікації зазначених продуктів у рамках митної товарознавчої експертизи пропонується застосування двох груп інструментальних методів.

Перша група – акустичні (ультразвукові) методи. Ультразвуковий метод контролю якості лубоволокнистої сировини [10] дозволяє визначати структурні характеристики волокна через вимірювання швидкості та затухання ультразвукової хвилі. Ступінь обробки волокна безпосередньо впливає на його щільність та пружні властивості, що відображається у відповідних акустичних параметрах. Перевагою методу є його неруйнівний характер та можливість отримання кількісних результатів, придатних для об'єктивного класифікаційного рішення.

Друга група – колориметричні методи. Автоматизований колориметричний контроль [11] базується на вимірюванні показників кольору волокна у стандартизованій колірній системі. Пачоси як продукт більш глибокої обробки мають вищий ступінь очищення від костриці та, відповідно, відмінні колориметричні характеристики порівняно з коротким тіпанним волокном. Метод забезпечує відтвореність результатів та можливість формування бази еталонних зразків для порівняльної ідентифікації.

Перспективним напрямком є також застосування методів штучного інтелекту для аналізу

мікроскопічних зрізів волокна [12], що дозволяє автоматизувати процес ідентифікації структурних характеристик луб'яної сировини та мінімізувати вплив суб'єктивного фактора при прийнятті класифікаційного рішення.

Слід зазначити, що жоден із зазначених методів не є достатнім сам по собі. Для забезпечення достовірності класифікаційного висновку доцільним є комплексне застосування акустичного та колориметричного методів із подальшим зіставленням отриманих результатів із нормативними показниками, встановленими у відповідних стандартах [2, 3].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аналіз структури товарної позиції 5301 УКТЗЕД та обґрунтування інструментальних методів ідентифікації лляного волокна дозволяють зробити такі висновки.

1. Аналіз структури товарної позиції 5301 УКТЗЕД показав, що різниця у ставках ввізного мита між підпозиціями сягає 18 відсоткових пунктів (пачоси – 20%, тіпане волокно – 2%), що створює економічний стимул для недостовірного декларування при імпорті лляного волокна в Україну та порушує фіскальну функцію митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі.

2. Встановлено, що критичною точкою класифікаційної експертизи є розмежування короткого тіпаного волокна (5301 21 00 00) та пачосів (5301 30 00 10). Органолептичні методи не забезпечують однозначної ідентифікації цих продуктів через їх зовнішню схожість, що зумовлює необхідність застосування інструментальних методів.

3. Обґрунтовано доцільність комплексного застосування акустичного (ультразвукового) та колориметричного методів для ідентифікації лляного волокна за ступенем обробки в рамках митної товарознавчої експертизи. Зазначені методи забезпечують отримання кількісних об'єктивних результатів, придатних для обґрунтування класифікаційного рішення.

4. Перспективним напрямком подальших досліджень є розроблення та затвердження єдиної методики інструментальної ідентифікації лляного волокна для митних цілей на основі комплексного застосування акустичного, колориметричного та мікроскопічного методів, а також формування бази еталонних зразків для порівняльної ідентифікації, що забезпечить підвищення ефективності митно-тарифного регулювання імпортової торгівлі лляним волокном в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про Митний тариф України: Закон України від 19 вересня 2013 р. № 584-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 20-21. Ст. 740. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584a-18#Text>.

2. ДСТУ 4149:2003. Треста лляна. Технічні умови. Київ : Держстандарт України, 2003.

3. ДСТУ 4511:2006. Льон-довгунець. Терміни та визначення понять. Київ : Держстандарт України, 2006.

4. ДСТУ 4820:2007. Коноплі. Терміни та визначення понять. Київ : Держстандарт України, 2007.

5. Flax fibre and tow: Production by country. *FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations*. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL>.

6. Дейна Д. Олійний аутсайдер: все про виробництво та експорт льону. *Agravery*. 8 листопада 2016. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/olijnij-outsajder-vse-pro-virobnictvo-ta-eksport-lonu>.

7. Гусарова А. У 2023/24 МР площі під олійним льоном збільшаться, а експортний потенціал відновиться. *SuperAgronom.com*. 22 листопада 2023. URL: <https://superagronom.com/news/18088-u-2023-24-mr-ploschi-pid-olijnim-lonom-zbilshatsya-a-eksportnij-potentsial-vidnovitsya>.

8. Калінський Є. О., Дражниця С. А. Особливості проведення товарознавчих експертиз із визначення кодів товару згідно з УКТ ЗЕД. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 2(89). С. 269-272. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.38>.

9. Калінський Є., Воронко О. Стандартизація лляної сировини: порівняльний аналіз досвіду США та України. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2024. Т. 335, № 3(1). С. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-335-3-12>.

10. Калінський Є. О., Воронко О. Удосконалення акустичного методу визначення якості лубоволокнистої сировини. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 3(94), ч. 1. С. 348-353. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.3.1>.

11. Калінський Є. О., Россолов В. В. Математичні аспекти автоматизованого колориметричного контролю якості лубоволокнистої сировини. *Наукові проблеми харчових технологій та промислової біотехнології в контексті євроінтеграції : тези матеріалів XIV Міжнар. наук.-техн. конф.* (Київ, 25 листоп. 2025 р.). Київ : НУХТ, 2025. С. 279-281.

12. Калінський Є. О., Левченко Д. О. Перспективи застосування штучного інтелекту для аналізу мікроскопічних зрізів волокна. *Наукові проблеми харчових технологій та промислової біотехнології в контексті євроінтеграції : тези матеріалів XIV Міжнар. наук.-техн. конф.* (Київ, 25 листоп. 2025 р.). Київ : НУХТ, 2025. С. 276-277.

REFERENCES

1. Pro Mytnyi taryf Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19 veresnia 2013 r. № 584-VII (2014), *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, № 20-21, St. 740, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584a-18#Text>.

2. DSTU 4149:2003. Tresta lliana. Tekhnichni umovy (2003), Derzhstandart Ukrainy, Kyiv.

3. DSTU 4511:2006. Lon-dovhunets. Terminy ta vyznachennia poniat (2006), Derzhstandart Ukrainy, Kyiv.

4. DSTU 4820:2007. Konopli. Terminy ta vyznachennia poniat (2007), Derzhstandart Ukrainy, Kyiv.

5. Flax fibre and tow: Production by country. *FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations*, available at: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/QCL>.

6. Deina D. (2016), Oliinyi autsajder: vse pro vyrobnystvo ta eksport lonu, *Agravery*, 8 lystopada, available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/olijnij-autsajder-vse-pro-virobnictvo-ta-eksport-lonu>.

7. Husarova A. (2023), U 2023/24 MR ploshchi pid oliynym lonom zbilshiatsia, a eksportnyi potentsial vidnovytsia, *SuperAgronom.com*, 22 lystopada, available at: <https://superagronom.com/news/18088-u-2023-24-mr-ploschi-pid-oliynim-lonom-zbilshatsya-a-eksportniy-potentsial-vidnovitsya>.

8. Kalinskyi, Ye. O. and Drazhnytsia, S. A. (2024), Osoblyvosti provedennia tovaroznavchykh ekspertyz iz vyznachennia kodiv tovaru zghidno z UKT ZED, *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, № 2(89), s. 269-272. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.38>.

9. Kalinskyi Ye. and Voronko O. (2024), Standartyzatsiia lianoi syrovyny: porivnialnyi analiz dosvidu SShA ta Ukrainy, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Tekhnichni nauky*, t. 335, № 3(1), s. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-335-3-12>.

10. Kalinskyi, Ye. O. and Voronko O. (2025), Udoskonalennia akustychnoho metodu vyznachennia yakosti lubovoloknystoi syrovyny, *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, № 3(94), ch. 1, s. 348-353. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.3.1>.

11. Kalinskyi, Ye. O. and Rossolov, V. V. (2025), Matematychni aspekty avtomatyzovanoho kolorymetrychnoho kontroliu yakosti lubovoloknystoi syrovyny, *Naukovi problemy kharchovykh tekhnolohii ta promyslovoi biotekhnolohii v konteksti yevrointehratsii : tezy materialiv XIV Mizhnar. nauk.-tekhn. konf.* (Kyiv, 25 lystop. 2025 r.), NUKhT, Kyiv, s. 279-281.

12. Kalinskyi, Ye. O. and Levchenko, D. O. (2025), Perspektyvy zastosuvannia shtuchoho intelektu dlia analizu mikroskopichnykh zriziv volokna, *Naukovi problemy kharchovykh tekhnolohii ta promyslovoi biotekhnolohii v konteksti yevrointehratsii : tezy materialiv XIV Mizhnar. nauk.-tekhn. konf.* (Kyiv, 25 lystop. 2025 r.), NUKhT, Kyiv, s. 276-277.

Стаття надійшла: 29.01.2026

Стаття прийнята: 23.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 640.4:004.9:004.738.5(045)

Франів І. А.,

ihor.franiv@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-6191-9772,

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

Василюк С. В.,

sofiia.v.vasyliuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2946-0513,

д.е.н., проф., професор кафедри технології біологічно активних сполук, фармації та біотехнології, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

Франів В. А.,

volodymyr.franiv@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9856-1962,

к.ф.-м.н., доц., доцент кафедри оптоелектроніки та інформаційних технологій, Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО НАПРЯМУ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРАЦІЇ ПЛАТФОРМ ОНЛАЙН-ЗАМОВЛЕНЬ

Анотація. Досліджено актуальні аспекти цифрової трансформації ресторанного бізнесу на основі інтеграції платформ онлайн-замовлень у глобальні екосистеми платформ. Систематизовано моделі API-інтеграції з системами PMS (Poster, iiko, rkeeper, Technoserv), класифіковано типології екосистем платформ (plug-and-play, гібридні, full-stack, white-label) та проаналізовано світовий досвід лідерів ринку (DoorDash, Uber Eats, Meituan, Lieferando, Wolt, Just Eat Takeaway). Обґрунтовано специфіку українського ринку, де домінують Glovo та Bolt Food, визначено ключові бар'єри для малого та середнього бізнесу, включаючи канібалізацію традиційних каналів збуту (обід у закладі), високі комісії платформ, цифровий розрив та асиметрію влади платформи. Проаналізовано транзакційні витрати, мережеві ефекти та алгоритмічні упередження ранжування, що гальмують процеси трансформації на національному рівні. Обґрунтовано оригінальну інтегральну модель E-TRANS, яка синтезує технологічні (API, webhook), економічні (CAPEX/OPEX) та логістичні складові з адаптивним алгоритмом балансування навантаження та прогнозуванням попиту. Розроблено чотириетапну стратегію трансформації: діагностика (SWOT-аналіз, аудит цифрової зрілості), пілотне тестування (інтеграція Glovo/Bolt Food API), масштабування (брендівані додатки, Telegram-боти) та оптимізація (інформаційні панелі Power BI/Tableau, A/B-тестування). Ефективність моделі доведено шляхом емпіричної перевірки на репрезентативній вибірці українських ресторанних підприємств, що підтверджує сталий ріст ключових показників ефективності, зниження залежності від посередників та підвищення операційної стійкості. Визначено пріоритети державної підтримки: грантові програми "E-Robota", податкові пільги для IT-інтеграцій, формування кластерів HoReCa+IT та стандартизація етичних вимог до алгоритмів платформи. Встановлено вектор подальших досліджень щодо адаптації моделі E-TRANS до генеративних технологій штучного інтелекту, стандартизації алгоритмів етичного ранжування в екосистемах платформ, моделювання стійкості цифрових ланцюгів поставок до геоекономічних потрясінь військового та енергетичного характеру, а також інтеграції блокчейн-технологій для децентралізованих food-tech рішень. Ключові слова: цифрова трансформація, ресторанний бізнес, онлайн-замовлення, інтеграція API, екосистеми платформ, канібалізація продажів.

Ключові слова: цифрова трансформація, ресторанний бізнес, онлайн-замовлення, API-інтеграція, платформенні екосистеми, канібалізація продажів.

Franiv I. A.,

ihor.franiv@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-6191-9772,

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



Vasulyuk S. V.,

sofiia.v.vasyliuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2946-0513,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Technology of Biologically Active Substances, Pharmacy and Biotechnology, "Lviv Polytechnic" National University, Lviv

Franiv V. A.,

volodymyr.franiv@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-9856-1962,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Optoelectronics and Information Technologies, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

CURRENT ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF RESTAURANT BUSINESSES BASED ON THE INTEGRATION OF ONLINE ORDERING PLATFORMS

Abstract. Current aspects of digital transformation of restaurant businesses based on the integration of online ordering platforms within global platform ecosystems have been investigated. Models of API integration with PMS systems (Poster, iiko, rkeeper, Technoserv) have been systematized, typologies of platform ecosystems (plug-and-play, hybrid, full-stack, white-label) have been classified, and global experience of market leaders (DoorDash, Uber Eats, Meituan, Lieferando, Wolt, Just Eat Takeaway) has been analyzed. Specifics of the Ukrainian market dominated by Glovo and Bolt Food have been substantiated, key barriers for small and medium-sized businesses have been identified, including cannibalization of traditional sales channels (dine-in), high platform commissions, digital divide, and platform power asymmetry. Transaction costs, network effects, and algorithmic ranking biases hampering transformation processes at the national level have been analyzed. The original integral E-TRANS model has been substantiated, which synthesizes technological (API, webhook), economic (CAPEX/OPEX), and logistical components with an adaptive load balancing algorithm and demand forecasting. A four-stage transformation strategy has been developed: diagnostics (SWOT analysis, digital maturity audit), pilot testing (Glovo/Bolt Food API integration), scaling (branded applications, Telegram bots), and optimization (Power BI/Tableau information panels, A/B testing). The effectiveness of the model has been proven through empirical verification on a representative sample of Ukrainian restaurant enterprises, confirming sustainable growth of key performance indicators, reduced dependency on intermediaries, and enhanced operational resilience. Priorities for state support have been identified: "E-Robota" grant programs, tax incentives for IT integrations, formation of HoReCa+IT clusters, and standardization of ethical requirements for platform algorithms. The vector of further research has been established regarding adaptation of the E-TRANS model to generative artificial intelligence technologies, standardization of ethical ranking algorithms in platform ecosystems, modeling the resilience of digital supply chains to geo-economic shocks of military and energy nature, as well as integration of blockchain technologies for decentralized food-tech solutions.

Keywords: digital transformation, restaurant business, online ordering, API integration, platform ecosystems, sales cannibalization.

JEL Classification: L83, O33, L22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-39>

Постановка проблеми. Сучасні умови цифрової економіки зумовлюють для підприємств ресторанного напряму необхідність переходу від традиційних моделей обслуговування до інтегрованих цифрових екосистем, що забезпечують безперервний клієнтський досвід через платформи онлайн-замовлень. За прогнозами аналітичних агенцій, глобальний ринок доставки продуктів харчування сягне 1,2 трлн дол. США до 2030 р., що радикально змінює структуру доходів ресторанів: частка онлайн-замовлень зростає з 15% у 2023 р. до прогнозованих 45% у посткризовий період.

Водночас інтеграція платформ онлайн-замовлень породжує суттєві суперечності. Перша – втрата контролю над клієнтськими даними: ресторани отримують лише агреговану аналітику, тоді як

агрегатори (Glovo, Bolt Food, Rocket) монополізують big data про поведінку споживачів. Друга – подвійне оподаткування та високі комісії (25-35%), що знижують маржу прибутку малих ресторанів до критичних 8-12%. В українському контексті воєнні реалії посилюють ці виклики: логістичні збої, енергокриза та міграція клієнтської бази вимагають гнучких рішень для збереження рентабельності.

Крім того, існує проблема “платформенної залежності”, коли ресторани втрачають прямі канали комунікації з клієнтами, а алгоритми агрегаторів формують видимість через непрозорі рейтинги та просування. Таким чином, ключова проблема полягає у відсутності комплексної моделі цифрової трансформації ресторанів на засадах інтеграції онлайн-платформ, що б балансувала між доступом до

нових ринків, збереженням маржі прибутку та контролем над клієнтськими даними.

Наше дослідження зумовлене потребою розробки стратегій для українських ресторанних підприємств, що забезпечать конкурентні переваги в умовах платформенної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові напрацювання щодо цифрової трансформації ресторанного бізнесу через інтеграцію платформ онлайн-замовлень поділяються на три основні напрями: технологічний, економічний та регуляторний. З 2020 р. домінує технологічний підхід, де акцент робиться на API-інтеграції ресторанних PMS з агрегаторами типу Glovo, Bolt Food. Дослідження пропонують використання публічних API (WhatsApp Business API) для автоматизації сповіщень кур'єрам та синхронізації замовлень, що скорочує час обробки на 65% та підвищує точність виконання. Система інтегрується з наявними PMS, мінімізуючи витрати на розробку [1].

Економічний аналіз двійного ефекту платформ онлайн замовлення/доставки детально розглянуто на прикладі великої кількості ресторанів у [2]. Автори доводять, що інтеграція з агрегаторами забезпечує зростання онлайн-продажів на 47%, але скорочує маржу через комісії 25-35% та відмову клієнтів приходити в сам ресторан (заміщення – 23%). Рентабельність у результаті показує критичне падіння перші 6 місяців (–15% прибутку) з компенсацією через 18 місяців за рахунок масштабування. Мережі фастфуду ж, навпаки, вииграють мінімум у 4 рази, а незалежні ресторани програють.

Регуляторний вимір фокусується на антимонопольних ризиках та платформенній залежності. Агрегатори (Booking, Amazon, AppStore тощо) монополізують 82% даних про клієнтів, маніпулюючи ранжуванням через непрозорі алгоритми. В ЄС введено обмеження, так зване безпоясненне “видалення” (штраф – 4% обороту), але і при цьому МСП залишаються вразливими. Мережеві ефекти створюють бар'єри: +1% кур'єрів = +0.8% швидкості доставки. Дослідження рекомендують прямі канали (власні IT-додатки) для диверсифікації [3].

Український контекст воєнних реалій висвітлено через призму логістичних адаптацій. Значна частина ресторанів Львова, Києва, інших міст змушені розширити реалізацію замовлень через зовнішню доставку у 2022-2024 рр., із онлайн-зростанням 47%, але маржею 15% (було 26%). Glovo домінує (62% ринку), Bolt Food оптимізував мікромобільність (+28% швидкості). Блекаути та збої залишаються суттєвими бар'єрами... [4].

Деякі науковці зазначають, що сталість платформ онлайн-замовлень забезпечує скорочення відходів на 27% (AI-прогноз попиту) та CO₂ на 19% (за умов оптимізації маршрутизації). Проте етичні виклики (дискримінація алгоритмами) недооцінені для ринків із високою волатильністю. Виходом із положення є використання гібридних моделей, а саме: агрегаторів разом із власними каналами [5].

Аналіз літератури засвідчує ключові прогалини у дослідженнях цифрової трансформації ресторанного бізнесу через інтеграцію платформ

онлайн-замовлень, а саме: відсутність комплексних моделей економічної ефективності для МСП із урахуванням високих комісій агрегаторів; невирішені питання платформенної залежності та контролю над клієнтськими даними; брак адаптованих стратегій для воєнних економік із логістичними збоями; відсутність стандартів етики алгоритмів ранжування; емпіричний дефіцит регіональних порівняльних досліджень KPI до/після інтеграції. Ці суперечності зумовлюють потребу розробки нової методології, орієнтованої на українські ресторани підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження актуальних аспектів цифрової трансформації підприємств ресторанного напрямку на засадах інтеграції платформ онлайн-замовлень з метою розробки стратегічної моделі, що забезпечує баланс між зростанням онлайн-продажів, збереженням рентабельності та контролем над клієнтськими даними для малих і середніх ресторанів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні основи цифрової трансформації ресторанного бізнесу полягають у переході від фрагментарної цифровізації окремих процесів до системної інтеграції платформ онлайн-замовлень у єдину операційну екосистему. Сутність трансформації визначається трилогією “технологія-процеси-дані”, де стандартизовані API (інтерфейси програмування застосунків) слугують мостом між внутрішніми PMS (системи управління закладом) (Poster, iiko, r_keeper, Technoserv) та агрегаторами (Glovo, Bolt Food, Rocket, Just Eat). Ця інтеграція забезпечує автоматизацію повного клієнтського шляху - від вибору страви через геолокаційний пошук до післяпродажного аналізу відгуків та персоналізованих push-повідомлень.

Класифікація моделей інтеграції охоплює три рівні складності: рівень 1 (базовий) – “plug-and-play” через готові конектори (Glovo Integration API), час впровадження – 7-14 днів, автоматизація – 65% рутинних операцій. Рівень 2 (просунутий) – гібридні white-label платформи з власним брендингом, інтеграція автоматичних сповіщень для реального часу, частка прямих каналів – 25-35%. Рівень 3 (премійум) – застосування повного набору програмних рішень із машинним навчанням для динамічного ціноутворення та прогнозування попиту (ARIMA + LSTM-моделі).

Спираючись на дослідження, нами пропонується інтегральна модель цифрової трансформації (Модель E-TRANS), яка систематизує взаємодію компонентів у замкнений цикл із чотирма блоками:

1. Вхідний блок даних – агрегує структуровані джерела (CRM, POS-термінали, історія транзакцій) та неструктуровані потоки (геолокація, відгуки Google Maps, соцмережі) з контролем якості $Q_d = 0.85-0.95$, що фільтрує шум та дублікати.

2. Процесний блок – реалізує API-шлюз із адаптивним алгоритмом балансування навантаження: $\alpha_t = \alpha_{t-1} + \eta \cdot \nabla J(\alpha)$, де $\alpha \in [0,1]$ розподіляє трафік між агрегаторами $(1-\alpha)$ та прямим каналом

(α), $\eta = 0,01$ – коефіцієнт навчання градієнтного спуску, J – функція втрат (комісії + затримки).

3. Вихідний блок KPI – фіксує економічні (дохід, маржа, “пожиттєва” цінність клієнта) та операційні показники ($NPS > 70$, час доставки < 35 хв., точність виконання – 95%+).

4. Зворотний зв’язок використовує A/B-тестування та виявлення аномалій для ітеративної оптимізації.

Кількісна оцінка ефективності трансформації проводиться за формулою:

$$E = \frac{\Delta R \cdot M \cdot (1 - C_{dep}) \cdot D_{speed} \cdot Q_d}{C_{int} + R_{data} \cdot 0,15 + L_{logist} \cdot 0,1'}$$

де ΔR – приріст доходів (%), M – стабільність маржі (% / 100), C_{dep} – коефіцієнт платформенної залежності (0 – 1), D_{speed} – індекс швидкості доставки (0 – 1), Q_d – якість даних, C_{int} – CAPEX інтеграції, R_{data} – ризик втрати даних, L_{logist} – логістичні ризики.

На цьому етапі дослідження варто згадати глобальний бенчмаркінг, який демонструє двоїсті результати. Так, у США DoorDash + Uber Eats обробляють 72% ринку (\$150 млрд), але 58% ресторанів фіксують аспект, коли замовлення з доставкою “з’їдають” продажі в залі на 27%. Європа (Lieferando, Wolt) показує успіх гібридних моделей: Just Eat Takeaway стабілізує маржу на 22% через власні мобільні додатки (частка – 38%). Азія (Meituan, Foodpanda) досягає рентабельності 320% за рахунок універсальних додатків-екосистем.

Щодо українського контексту, то він характеризується турбулентною динамікою. Glovo домінує з 62% ринку, Bolt Food займає 28% завдяки мікромобільності (+32% швидкості доставки). Rocket та Just Eat фокусуються на преміум-сегменті. Статистика 2025 р. свідчить, що 68% ресторанів інтегрувалися з платформами, онлайн-замовлення зросли з 18% до 41% обороту, але середня маржа впала з 27% до 16% через комісії 30-37% (табл. 1).

Загалом можна виокремити такі бар’єри для малого та середнього сегменту ресторанного бізнесу України (оборот яких є в межах 5-25 млн грн/рік): високі комісії (середнє 32%) критично знижують рентабельність (<12%). Логістичні збої: 35% затримок через блекаути та насичений дорожній трафік. Цифровий розрив: 42% без PMS,

58% персоналу без digital-навичок. Платформенна залежність: 76% ресторани не мають прямих каналів.

Для покращення ситуації на ринку ресторанного бізнесу пропонується чотириетапна стратегія впровадження для українських МСП:

Етап 1. Діагностика (1-2 міс., CAPEX <25 тис. грн):

- Аудит даних (CRM, Google Analytics).
- SWOT-аналіз платформ (Glovo vs Bolt).
- Вибір API-конектора (Poster POS + Glovo Webhook).

Етап 2. Пілотна інтеграція (3-6 міс., OPEX 15 тис. грн/міс.):

- Підключення 1-2 агрегаторів + Telegram-бот.
- A/B-тестування: 50% трафік через платформи, 50% прямий.

- Навчання персоналу (3 години/тиждень).

Етап 3. Масштабування (7-12 міс.):

- Розгортання white-label app (додаток під власний бренд) (вартість – 150 тис. грн).
- Впровадження етичних протоколів (bias detection, data anonymization).

- API-зв’язок із локальними PMS (iikoNext).

Етап 4. Цифрова зрілість (постійно):

- Інформаційні панелі на базі Power BI/Tableau для реального часу.
- Щоквартальний аудит α -параметра.
- Диверсифікація: цільова частка прямих каналів – 40%.

На основі сценарного моделювання можна очікувати: Базовий сценарій (без трансформації): $E = 1,0$, маржа – 16%. Пілотний: $E = 1,35$, дохід + 22%, маржа – 19% і за оптимізованим сценарієм: $E = 1,75$, дохід – +35%, маржа – 23%.

Слід пам’ятати і про можливість використання державної підтримки, яка включає гранти “єРобота” (до 250 тис. грн на цифровізацію), податкові пільги для ІТ-інтеграцій та кластери HoReCa+IT (Львів, Одеса, Київ).

Отже, можемо обґрунтовано стверджувати, що запропонована модель та стратегія створюють теоретичне підґрунтя для практичної реалізації цифрової трансформації українських ресторанів у умовах платформенної економіки.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз агрегаторів в Україні (2025 р.)

Агрегатор	Частка ринку (%)	Комісія (%)	Час доставки (хв)	Покриття (міста)
Glovo	62	32–35	34	24
Bolt Food	28	28–32	29	18
Rocket	7	30–34	37	12
Just Eat	3	35	42	8

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Можемо цілком впевнено спрогнозувати, що запровадження в практику запропонованої стратегії та моделі E-TRANS дозволить підприємствам ресторанного напрямку сформувати вектор стійкого зростання ключових економічних показників: рентабельності продажів на рівні 18-23%, темпів приросту доходів 28-35% та індексу цифрової трансформації $E=1.4-1.8$ протягом 12 місяців.

Подальші дослідження доцільно зосередити на векторі адаптації моделі E-TRANS до генеративних технологій штучного інтелекту, стандартизації етичних алгоритмів ранжування в платформенних екосистемах, а також моделюванні стійкості цифрових ланцюгів постачань до геоекономічних шоків воєнного та енергетичного характеру.

ЛІТЕРАТУРА

1. Muhamad W. et al. Designing a public API-based order delivery service system for the food and beverage industry. *Ingénierie des Systèmes d'Information*. 2023, 28(3), 669-675. DOI: <https://doi.org/10.18280/isi.280316>.
2. Z. Li, G. Wang On-demand delivery platforms and restaurant sales. *Management Science*. 2024, 71(7), 5419-6318. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.01010>.
3. Syahputri L., Gultom P. Analysis of Competitive Strategies for Food Delivery Services using Game Theory With 3 Players (ShopeeFood, GoFood, and GrabFood). *Jurnal Penelitian Matematika dan Pendidikan Matematika*. 2026, 1(9), 168-176. DOI: <https://doi.org/10.30605/proximal.v9i1.7809>.
4. Kushniruk H., Ivanyshyn O. Trends and innovative food delivery models in the restaurant business. *Економіка і регіон*. 2025, 2 (97), 105-113. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3794](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3794).

5. Gössling S., Hall C. M. Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*. 2019, 27(1), 74-96. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>.

REFERENCES

1. Muhamad W. et al. (2023), Designing a public API-based order delivery service system for the food and beverage industry, *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 28(3), 669-675. DOI: <https://doi.org/10.18280/isi.280316>.
2. Li Z. and Wang G. (2024), On-demand delivery platforms and restaurant sales, *Management Science*, 71(7), 5419-6318. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.01010>.
3. Syahputri L. and Gultom P. (2026), Analysis of Competitive Strategies for Food Delivery Services using Game Theory With 3 Players (ShopeeFood, GoFood, and GrabFood), *Jurnal Penelitian Matematika dan Pendidikan Matematika*, 1(9), 168-176. DOI: <https://doi.org/10.30605/proximal.v9i1.7809>.
4. Kushniruk H. and Ivanyshyn O. (2025), Trends and innovative food delivery models in the restaurant business, *Ekonomika i rehion*, 2 (97), s. 105-113. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3794](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3794).
5. Gössling S. and Hall, C. M. (2019), Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism?, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), p. 74-96. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>.

Стаття надійшла: 19.01.2026

Стаття прийнята: 25.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

УДК 657.1:658.8

Цвек О. В.,

tsvekvzt@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-6067-094X,

здобувачка, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ І ДОХОДІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та методичні засади обліку витрат, доходів і фінансових результатів операційної діяльності підприємства торгівлі в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано необхідність щодо удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства, враховуючи зростання конкуренції, динамічність ринкового середовища та підвищення вимог до якості інформації. Встановлено, що ефективна організація обліку полягає у комплексному підході: елементному, функціональному та процесному, що дозволяє забезпечити повноту, достовірність і аналітичність облікових даних.

Запропоновано структурно-функціональну модель обліку витрат операційної діяльності, яка полягає в їх групуванні за економічними елементами та водночас деталізує за центрами відповідальності, видами діяльності та напрямками використання ресурсів. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня контролю витрат, забезпечуючи можливість їх оптимізації, та формуванню інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Розроблено інтегровану модель формування, обліку та аналізу доходів операційної діяльності, яка відображає взаємозв'язок між умовами формування доходів, їх обліковим відображенням, коригуванням та подальшим аналітичним узагальненням. Особливу увагу приділено узгодженню аналітичної структури витрат і доходів, що забезпечує їх зіставлення у процесі визначення фінансового результату. Обґрунтовано доцільність використання єдиного рівня аналітичної деталізації, що підвищує інформативність облікових даних та розширює можливості їх використання в системі управління підприємством. Доведено, що інтеграція фінансового та управлінського обліку сприяє формуванню цілісної інформаційної системи підприємства та підвищує ефективність управління його діяльністю. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для вдосконалення організації обліку витрат, доходів і фінансових результатів, підвищення прозорості облікової інформації, а також обґрунтування управлінських рішень на підприємствах торгівлі.

Ключові слова: облік витрат, облік доходів, фінансові результати, операційна діяльність, торговельне підприємство, аналітичний облік, управлінський облік.

Tsvek O. V.,

tsvekvzt@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-6067-094X,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

METHODICAL APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF COSTS AND REVENUES OF OPERATING ACTIVITIES OF TRADING ENTERPRISES

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of accounting for costs, revenues, and financial results of the operating activities of a trading enterprise under modern economic conditions. The necessity of improving the accounting and analytical support for enterprise management is substantiated, taking into account increasing competition, the dynamic market environment, and higher requirements for the quality of information. It is determined that the effective organization of accounting is based on a comprehensive approach that combines element-based, functional, and process-oriented components, which ensures completeness, reliability, and analytical value of accounting data. A structural and functional model of operating cost accounting is proposed, which involves grouping costs by economic elements while simultaneously detailing them by responsibility centers, types of activities, and directions of resource use. Such an approach contributes to enhancing cost control, enables their optimization, and forms an informational basis for managerial decision-making. An integrated model for the formation, accounting, and analysis of operating revenues has been developed, reflecting the interconnection between the conditions of revenue generation, their accounting recognition, adjustment, and subsequent analytical generalization. Special attention is paid to the alignment of the analytical structure of costs and revenues, which ensures their comparability in the process of



determining financial results. The expediency of applying a unified level of analytical detail is substantiated, which increases the informativeness of accounting data and expands the possibilities of their use in enterprise management. It is proved that the integration of financial and management accounting contributes to the formation of a comprehensive information system of the enterprise and enhances the efficiency of its management. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the organization of accounting for costs, revenues, and financial results, increase the transparency of accounting information, and support informed managerial decision-making at trading enterprises.

Keywords: cost accounting, revenue accounting, financial results, operating activities, trading enterprise, analytical accounting, managerial accounting.

JEL Classification: M41, L81, D24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-40>

Постановка проблеми. На сьогодні, враховуючи сучасні умови розвитку економіки, торговельні підприємства функціонують у нестабільному середовищі, що, в свою чергу, підвищує вимоги до якості облікової інформації. Тому особливо важливе місце у цьому процесі займає класифікація доходів і витрат операційної діяльності, яка є основою їх обліку, аналізу та внутрішнього контролю.

Класифікація доходів і витрат не лише є поділом показників діяльності, а й визначає підходи до їх групування з метою відображення у бухгалтерському обліку та використання в управлінні підприємством. Саме тому методичні підходи до класифікації доходів і витрат мають враховувати специфіку торговельної діяльності, де за основну операцію рахують придбання та реалізацію товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної сутності та класифікації доходів та витрат розглядали у своїх працях такі вітчизняні науковці, як: Б. І. Валуєв, С. Ф. Голов, М. Г. Грещак, З. В. Гуцайлюк, В. А. Дерій, З. В. Задорожний, Я. Д. Крупка, П. О. Куцик, Р. М. Воронко, В. Г. Лінник, Б. М. Литвин, Л. В. Нападковська, М. С. Пушкар, І. Б. Садовська, В. В. Сопко та ін. Так, О. І. Степаненко зазначає, що “класифікація створює підґрунтя для вибору методів обліку, планування, контролю, аналізу, моделювання управлінських рішень” [9, с. 68]. Н. П. Ілюхіна наголошує: “Оскільки метою ведення бухгалтерського обліку операцій з продажу товарів є надання користувачам інформації про результати діяльності торговельного підприємства для прийняття рішень, деталізацію рахунків варто здійснювати, максимально відображаючи інформаційну систему управління продажами товарів” [3], Т. П. Добрунік акцентує свою увагу, що “класифікація фінансових результатів перш за все необхідна для прийняття відповідних рішень користувачами, а тому повинна мати групування за певними ознаками, які підвищать аналітичність отриманої інформації” [2], тобто це свідчить про попередньо відповідну класифікацію доходів та витрат.

Проте, враховуючи тенденції змін у сьогоденні, потрібно розглянути сучасні методичні підходи до класифікації доходів і витрат операційної діяльності торговельного підприємства. Адже, як зауважує В. А. Дерій, “в умовах глобалізації економіки,

світової фінансової кризи питання витрат і доходів підприємств не втрачають актуальності” [1, с. 13].

Постановка завдання. З метою досягнення поставленої мети необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних завдань: дослідження економічної сутності витрат, доходів і фінансових результатів операційної діяльності підприємства торгівлі, удосконалення підходів до організації обліку витрат за економічними елементами та центрами відповідальності, а також обґрунтування методичних засад обліку доходів із урахуванням умов їх формування та коригування, із необхідністю забезпечення узгодженості аналітичної структури витрат і доходів для їх подальшого зіставлення. Також важливим напрямом є розробка інтегрованих моделей обліку витрат і доходів як основи формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Витрати торговельних підприємств класифікують за кількома напрямками. Так, спочатку за функціональним призначенням витрати операційної діяльності поділяють на собівартість реалізованих товарів, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Такий підхід є основою щодо формування фінансових результатів. Собівартість реалізованих товарів посідає важливе місце, адже безпосередньо пов'язана з основною діяльністю підприємства. Вона складається з витрат на придбання товарів, транспортно-заготівельних витрат та інших витрат, що необхідні для підготовки товарів до продажу.

Не менш важливим є класифікаційний поділ витрат за економічними елементами з метою оцінки їх структури незалежно від напрямку використання. З метою управління доцільним є групування витрат за місцями виникнення та центрами відповідальності. Таке групування підсилює контроль і відповідальність за їх формуванням.

Зазначимо, що доходи операційної діяльності торговельних підприємств потребують чіткої класифікації. Основним видом доходу діяльності торговельного підприємства є дохід від реалізації товарів, який формується у процесі основної його діяльності. Однак підприємства можуть отримувати інші операційні доходи, такі як надання додаткових послуг, оренди або від курсових різниць. Такий розподіл дає можливість більш об'єктивної оцінки

структури доходів та визначення ролі кожного їх виду у формуванні фінансового результату.

Методично важливим є питання визнання доходів. У торговельній діяльності дохід визнається зазвичай у момент передачі покупцеві ризиків і вигод, які пов'язані з правом власності на товар, що відповідає принципу нарахування, забезпечуючи достовірність облікової інформації.

Зауважимо, що застосування обґрунтованих підходів до класифікації доходів і витрат безпосередньо впливає на чіткість формування фінансових результатів. Ретельне співставлення доходів і витрат звітного періоду дозволяє правильно визначити прибуток або збиток торговельного підприємства. Окрім того, зазначена класифікація створює інформаційну базу для аналізу ефективності діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

Також важливою є роль класифікації і у системі внутрішнього контролю. Адже вона забезпечує можливість деталізованого відстеження доходів і витрат, а також виявлення відхилень та швидкого реагування на них. Така класифікація особливо важлива для підприємств торгівлі, де значний обсяг операцій потребує постійного контролю.

Отже, методичні підходи щодо класифікації доходів і витрат операційної діяльності торговельних підприємств мають бути комплексними та гнучкими. Їх застосування забезпечує впорядкованість облікової інформації, підвищуючи тим самим ефективність внутрішнього контролю, та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Зазначимо, що вагому роль у підвищенні ефективності управління доходами і витратами відіграє чітке розуміння їх економічної суті. Саме тому, на нашу думку, доцільно будувати обґрунтовану класифікацію, яка враховуватиме всі особливості діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Необхідно враховувати специфіку діяльності торговельних підприємств, яка безпосередньо впливає на формування доходів і витрат: наявність розгалуженої складської та торговельної мережі, використання спеціалізованого обладнання. Також важливим є формування асортименту товарів, яке залежить від попиту споживачів та яке має властивість оперативно змінюватися відповідно до їхніх уподобань. Крім того, значну роль відіграють і торговельно-технологічні процеси: закупівля, транспортування, зберігання, підготовка товарів до продажу (пакування, фасування тощо). До того ж, не менш важливим є застосування маркетингових інструментів і врахування тенденції зростання інтернет-торгівлі.

З метою більш глибокого дослідження класифікації доходів і витрат потрібно визначити такі основні завдання, як розкриття економічного змісту доходів і витрат; визначення критеріїв групування витрат операційної діяльності та обґрунтування підходів до класифікації доходів від основної діяльності торговельних підприємств.

Аналізуючи наукові джерела і нормативні документи, нами зроблено висновок, що єдиного

підходу до трактування витрат і доходів немає. Такий висновок пояснюється тим, що економічне середовище постійно змінюється, а разом із ним – і підходи до розуміння економічних категорій. Особливо це відчутно саме зараз – в умовах глобалізації та сучасних викликів, із якими щодня стикається економіка.

У нормативних документах, зокрема у НП(С)БО 16 “Витрати” [5], витрати, як правило, розглядаються доволі широко: як зменшення економічних вигод через вибуття активів чи зростання зобов'язань. Водночас у наукових підходах можна побачити такі різні акценти: одні дослідники пов'язують витрати з використанням ресурсів, інші – з їх впливом на фінансовий результат діяльності підприємства або необхідністю співставлення їх із доходами.

Враховуючи різні підходи, на нашу думку, доцільно розглядати витрати як вартість спожитих ресурсів, понесених у процесі діяльності з метою отримання доходу, що супроводжується зменшенням економічних вигід підприємства. Стосовно торговельних підприємств, то витратами операційної діяльності є ресурси, які використані у процесі доведення товару від постачальника до кінцевого споживача.

Не менш дискусійним є питання визначення доходу. У нормативній базі дохід пов'язується зі зростанням економічних вигод через надходження активів або зменшення зобов'язань [6-7]. Водночас у наукових працях трапляються і ширші трактування: від отождолення доходу з виручкою до розуміння його як загального потоку надходжень. Так, М. С. Пушкар трактував дохід як “...потік грошових та інших надходжень за одиницю часу і складається з таких пофакторних елементів, як прибуток, заробітна плата, процент і рента” [8, с. 287], а Ф. Хейлі – як “нагороду за прийняті ризики під час своєї діяльності” [10, с. 14]. Враховуючи зазначене, змінюється і методологія обліку в управлінні підприємствами [11].

Отже, у контексті діяльності торговельних підприємств дохід доцільно розглядати як економічні вигоди, які отримані в процесі реалізації товарів та супутніх операцій. Основне його джерело – виручка, отримана від продажу товарів.

Щодо витрат, то їх доцільно групувати за різними ознаками, в залежності від цілей управління. Це можуть бути класифікації за функціональним призначенням, економічним змістом, місцем виникнення або залежністю від обсягів діяльності. Такий підхід дозволяє отримати більш повну картину витрат і підвищити ефективність управлінських рішень. Окрему увагу варто приділити класифікації витрат у розрізі бізнес-процесів: закупівлі, зберігання, реалізації товарів.

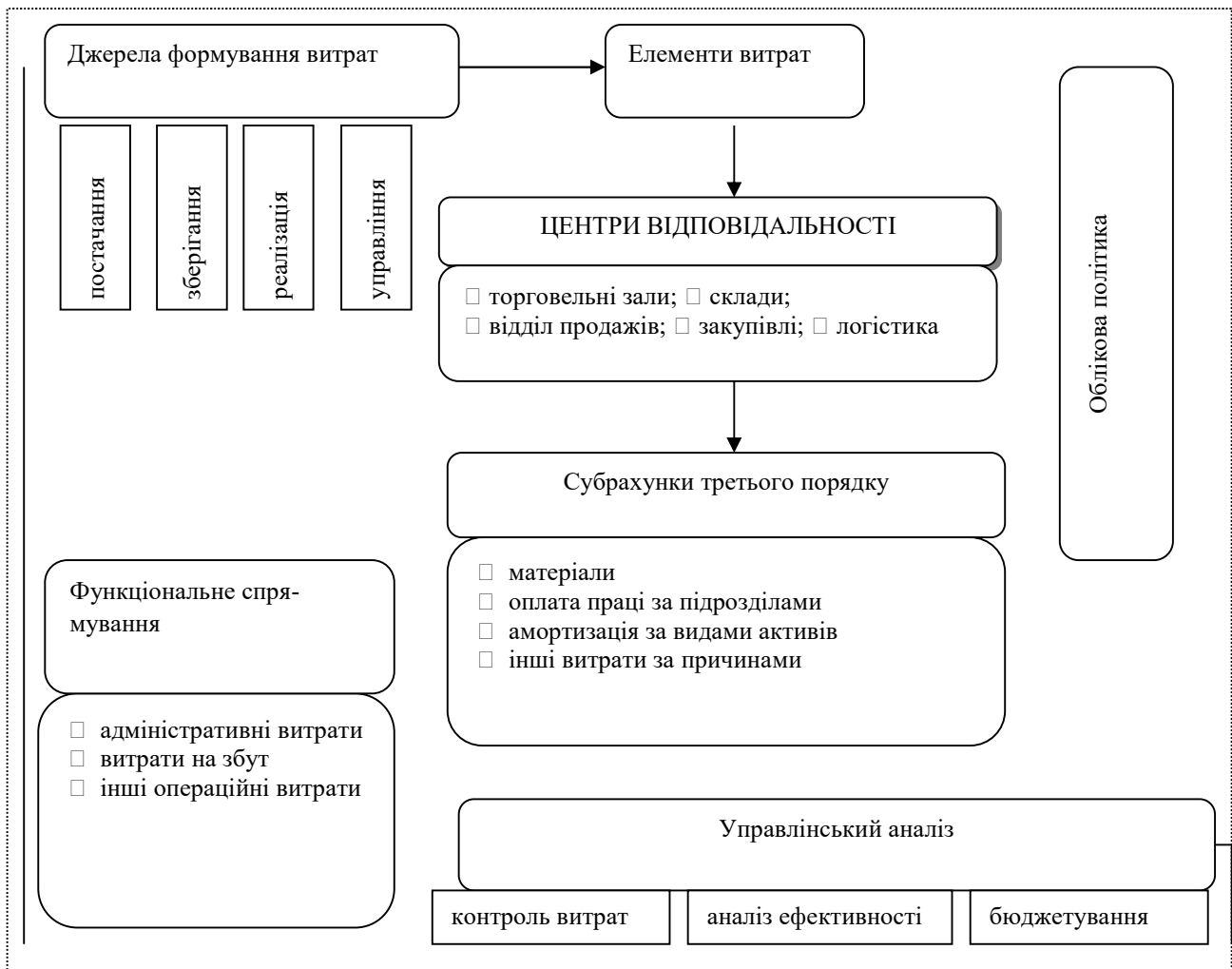


Рис. 1. Структурно-функціональна модель обліку витрат операційної діяльності торговельного підприємства (розроблено автором)

Запропонована нами структурно-функціональна модель відображає процес формування, облікового узагальнення та аналітичного використання інформації про витрати операційної діяльності торговельного підприємства. Її побудова містить процесний, елементний та функціональний підходи, що надає можливість комплексної характеристики витрат як об'єкта обліку та управління.

Перший рівень моделі об'єднує джерела формування витрат основних бізнес-процесів підприємства, таких як: постачання, зберігання, реалізацію та управління. Саме в межах цих процесів виникають витрати, що відображають споживання ресурсів під час здійснення операційної діяльності підприємства торгівлі.

Формування другого рівня моделі складається з економічних елементів витрат, узагальнених на рахунках класу 8. Важливість групування витрат за елементами полягає у забезпеченні їх систематизації за економічною природою, незалежно від місця виникнення та функціонального призначення, що створює основу для подальшого облікового відображення та аналізу витрат.

Третій рівень представлений центрами відповідальності. Вони відображають організаційну

структуру підприємства, забезпечують локалізацію витрат за підрозділами, що, в свою чергу, дозволяє здійснювати контроль за використанням ресурсів у межах окремих структурних одиниць, відповідно підвищуючи відповідальність за результати діяльності підприємства.

Аналітична деталізація витрат через систему субрахунків третього порядку здійснюється на четвертому рівні моделі. Він забезпечує можливість поглибленого дослідження структури витрат та їх складу, напрямів використання та формує інформаційну базу для управлінського аналізу.

На п'ятому рівні моделі відображається функціональне спрямування витрат у вигляді їх групування за видами діяльності, зокрема таких як адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, що забезпечує зв'язок між обліком витрат за елементами з їх відображенням у системі фінансових результатів.

Підсистема контролю та аналізу витрат представлена на завершальному рівні моделі. Вона забезпечує оцінку їх структури, динаміки та ефективності використання. Наявність зворотного зв'язку між аналітичним рівнем і процесом формування витрат свідчить про можливість коригування

управлінських рішень, підвищуючи тим самим ефективність господарської діяльності підприємства.

Таким чином, запропонована нами модель є відображенням витрат як багаторівневої системи, яка охоплює їх виникнення, облікове узагальнення, функціональний розподіл та аналітичне використання. Саме зазначене відображення витрат забезпечує інтеграцію фінансового та управлінського обліку в процес управління діяльністю підприємства торгівлі.

Окрім структурно-функціональної моделі обліку витрат операційної діяльності, нами розроблено модель обліку доходів (рис. 2), що, в свою чергу, утворює єдину систему інформаційного забезпечення управління діяльністю торговельного підприємства, оскільки їх поєднання дозволяє комплексно відобразити процес трансформації ресурсів у фінансовий результат.

Якщо ми розглядали модель витрат у якості характеристики формування та використання ресурсів у розрізі основних бізнес-процесів торговельного підприємства, то модель доходів є відображенням результатів діяльності, пов'язаних із реалізацією товарів та отриманням економічних

вигід. Як результат – обидві моделі представляють різні, але взаємопов'язані сторони єдиного господарського процесу.

Взаємозв'язок між зазначеними вище моделями проявляється на рівні функціонального розподілу витрат та формування доходів, тобто в подальшому забезпечує їх зіставлення при визначенні фінансового результату. До того ж, узгодженість аналітичної структури витрат і доходів дає всі можливості для проведення оцінки ефективності діяльності підприємства за спільними аналітичними ознаками, зокрема за каналами реалізації, товарними групами чи напрямками діяльності.

Особливо важливим елементом інтеграції є етап формування фінансового результату, адже на ньому відбувається узагальнення інформації щодо доходів і витрат, із подальшим визначенням прибутку або збитку. Саме цей етап забезпечує поєднання двох інформаційних потоків у межах єдиної облікової системи.

Отже, інтеграція вищезазначених моделей забезпечує цілісність обліково-аналітичної системи, підвищуючи інформативність даних та створюючи основу щодо ефективного управління фінансовими результатами торговельного підприємства.



Рис. 2. Інтегрована модель формування, обліку та аналізу доходів операційної діяльності торговельного підприємства (розроблено автором)

Нами запропоновано інтегровану модель, яка відображає послідовність формування, облікового відображення та аналітичного узагальнення доходів операційної діяльності підприємства торгівлі. Її побудова ґрунтується на поєднанні процесного та аналітичного підходів, що в свою чергу, дозволяє розглядати доходи як результат взаємодії господарських операцій і управлінських рішень.

На першому етапі моделі формується дохід у процесі реалізації товарів та надання послуг, а також здійснення інших операцій, пов'язаних із операційною діяльністю. Важливу роль при цьому відіграють умови формування доходу, зокрема політика ціноутворення, застосування знижок, акційних механізмів та особливості розрахунків із покупцями, які визначають його величину та структуру.

Центральний елемент моделі становить обліковий рівень, на якому здійснюється систематизація інформації щодо доходів із використанням рахунків класу 7. Узагальнення доходів на відповідних рахунках забезпечує їх відображення у фінансовій звітності, створюючи основу для подальшого аналізу.

На наступному рівні моделі передбачено аналітичне групування доходів за ключовими ознаками, такими як канали реалізації, форми продажу, способи розрахунків, товарні групи та походження товарів. Така деталізація необхідна для оцінювання структури доходів та ефективності окремих напрямів діяльності торговельного підприємства.

Окреме місце в моделі займає блок коригування доходу, який враховує вплив знижок, бонусів і повернень товарів, що забезпечує більш точне відображення фактичного обсягу доходів та підвищує достовірність облікової інформації.

Формування ж самого фінансового результату здійснюється на основі узагальнення доходів із їх ретельним зіставленням із витратами, що відображається на відповідному рахунку фінансових результатів. Такий підхід забезпечує визначення ефективності операційної діяльності підприємства.

Після формування фінансових результатів проводиться аналіз і контроль доходів, що передбачає оцінку їх структури, динаміки та результативності за окремими напрямками діяльності.

На нашу думку, таким чином, запропонована нами модель забезпечує цілісне уявлення про доходи як багаторівневу систему, що охоплює їх формування, облік і аналіз, та сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті дослідження методики обліку витрат, доходів та фінансових результатів операційної діяльності підприємства торгівлі встановлено, що ефективна організація обліку потребує комплексного підходу, який поєднує елементний, функціональний та аналітичний аспекти.

Облік витрат доцільно здійснювати на основі їх групування за економічними елементами з використанням рахунків класу 8 з метою подальшої деталізації за центрами відповідальності та напрямками

використання ресурсів. Такий підхід забезпечуватиме формування інформації щодо структури витрат і створюватиме передумови для контролю їх рівня та ефективності використання.

Методика обліку доходів передбачає чітке визначення моменту їх визнання, достовірну оцінку з урахуванням коригувань, а також організацію аналітичного обліку за основними ознаками діяльності підприємства торгівлі. Це дозволяє сформувати релевантну інформацію для оцінки результативності реалізації товарів і прийняття управлінських рішень.

Встановлено, що узгодженість аналітичної структури витрат і доходів є необхідною умовою формування достовірного фінансового результату. Важливим є використання єдиного рівня деталізації та спільних аналітичних ознак, що забезпечує можливість їх зіставлення та проведення комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрованих моделей обліку витрат і доходів, які відображають послідовність їх формування, облікового узагальнення та аналітичного використання. Такі моделі дають можливість об'єднувати фінансовий і управлінський облік, забезпечуючи тим самим цілісність інформаційної системи підприємства.

Загалом запропонований підхід до організації обліку витрат, доходів і фінансових результатів сприяє підвищенню прозорості облікової інформації, що розширює можливості її аналітичного використання та забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень у діяльності торговельного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, Економічна думка, 2009. 272 с.
2. Добрунєв Т. П. Сучасна проблематика обліку фінансових результатів діяльності торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 13. С. 95-99.
3. Ілюхіна Н. П. Шляхи вдосконалення обліку доходів та витрат на торговельних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2. С. 61-64. URL: <https://surl.li/zwuuld>.
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 "Дохід" : стандарт від 01.01.2012 р. Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025#Text.
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. за № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 р. за № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 Загальні вимоги до фінансової звітності : наказ Міністерства фінансів від 07.02.2013 р. за № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

8. Пушкар М. С. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 628 с.

9. Степаненко О. І. Класифікація доходів і витрат для потреб обліку та управління. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 68-75.

10. Frederick B. Hawley Enterprise and profit. *The Quarterly Journal of Economics*. 1990. 85 p.

11. Куцик П. Вектори зміни методології бухгалтерського обліку в умовах трансформації комунікаційної парадигми в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-104>.

REFERENCES

1. Derii, V. A. (2009), Vytraty i dokhody pidpriemstv u systemi obliku ta kontroliu : monohrafiia, TNEU, Ekonomichna dumka, Ternopil, 272 s.

2. Dobrunik, T. P. (2017), Suchasna problematyka obliku finansovykh rezultativ diialnosti torhovelnykh pidpriemstv, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, № 13, s. 95-99.

3. Pliukhina, N. P. (2014), Shliakhy vdoskonalennia obliku dokhodiv ta vytrat na torhovelnykh pidpriemstvakh, *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vyp. 2, s. 61-64, available at: <https://surl.li/zwuuld>.

4. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 18 "Dokhid" : standart vid 01.01.2012 r. Rada z Mizhnarodnykh standartiv bukhhalterskoho

obliku. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025#Text.

5. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 "Vytraty" : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 r. za № 318. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

6. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 15 "Dokhid" : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29.11.1999 r. za № 290. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.

7. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti : nakaz Ministerstva finansiv vid 07.02.2013 r. za № 73. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

8. Pushkar, M. S. (2002), Finansovyi oblik : pidruchnyk, Kart-blansh, Ternopil, 628 s.

9. Stepanenko, O. I. (2024), Klasyfikatsiia dokhodiv i vytrat dlia potreb obliku ta upravlinnia, *Infrastruktura rynku*, vyp. 79, s. 68-75.

10. Frederick B. Hawley (1990), Enterprise and profit, *The Quarterly Journal of Economics*, 85 p.

11. 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>.

Стаття надійшла: 09.02.2026

Стаття прийнята: 02.03.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 85

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 18.03.2026 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
38 др. арк. 35.5 ум. др. арк. 32.5 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 197.

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.